

Naar een Kroonplan

Routeplanner voor een succesvolle derde loopbaanfase

Versie werknemer

Colofon De routeplanner *Naar een Kroonplan* is een product van het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb. Naast deze versie voor de werknemer is er een versie voor de werkgever.

Basistekst:	Marc Schabracq (UvA)
Samenstelling & eindredactie:	Gerdie Kienhorst (TextAbility)
Adviezen (met dank):	Niels Mooij, Silvia van den Heuvel (Servicepunt Arbeidsmarkt mkb)
Bijdragen:	Marianne Ziekemeijer (Bureau Ageproof)

© 2006, Servicepunt Arbeidsmarkt mkb, Delft T 015-2191200
E info@servicepuntmkb.nl. I www.servicepuntmkb.nl

Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan de samensteller noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout, onvolledigheid of onjuistheid in deze uitgave.

Inhoud

Inleiding en routeschema	5
• Wat is een Kroonplan?	
• Waarom een Kroonplan maken?	
• Voor wie?	
• Uw opbrengst	
• Hoe werkt u met het Kroonplan	
• In vijf stappen naar het Kroonplan	
• Maar alles gaat toch goed?	
• En verder	
Stap 1 Het werk nu en straks in kaart brengen	9
Doel en werkwijze	9
1.1 Vragen bij de situatie nu en straks	10
I <i>Vergrijzing en ontgroening op de werkvloer</i>	10
II <i>Fictie en feiten over ouder worden en werken</i>	13
1.2 Inventarisatie van de werksituatie nu en straks	17
Stap 2 Conclusies trekken: wat moet er gebeuren?	19
Doel en werkwijze	19
2.1 Bespreekpunten: bepaal uw standpunt	19
I <i>Resterende periode in dienst</i>	20
II <i>Mogelijkheden binnen het bedrijf</i>	20
III <i>Mogelijkheden buiten het bedrijf</i>	22
IV <i>Advies, opleiding en training</i>	25
2.2 Uw standpunten op een rij	26
Stap 3 Gesprek(ken) regelen en voorbereiden	27
Doel en werkwijze	27
3.1 Planning en structuur van het Kroongesprek	27
3.2 Spelregels en gesprekstips	29

Stap 4	Gesprek(ken) voeren en besluiten nemen	31
	Doel en werkwijze	31
	4.1 Voorstellen doen en afspraken maken	32
	4.2 Besluiten en doelen toetsen	34
Stap 5	Plan vastleggen, uitvoeren en bewaken	35
	Doel en werkwijze	35
	5.1 Tips voor uitvoering en bewaking	35
	5.2 Formulier Kroonplan	36

Inleiding en routeschema

Wat is een Kroonplan?

Een Kroonplan is een plan van werkgever en werknemer om in de fase tot het (pre)pensioen het werk zo prettig en productief mogelijk te maken. In de route naar het Kroonplan doktert u samen uit, wat dit in uw geval inhoudt. Via een (of meer) Kroongesprek(ken) met uw werkgever of leidinggevend maakt u hierover afspraken die u in het plan vastlegt. Deze planner helpt u de route goed te doorlopen.

Waarom een Kroonplan maken?

- Ontgroening en vergrijzing hebben geleid tot overheidsbeleid gericht op het langer doorwerken van mensen. De mogelijkheden om financieel gunstig vroeger te stoppen met werken zijn beperkt (VUT en prepensioen). Voor werkgevers is eenvoudige vervanging van ouderen door jongeren niet meer vanzelfsprekend. Hij zoekt dus naar manieren om de waardevolle kennis en ervaring van zijn meer ervaren (oudere) werknemers optimaal in te zetten en die langer voor het bedrijf te behouden. Dat vraagt van beide partijen een bezinning op de derde loopbaanfase.
- Van alle werknemers, inclusief de oude rotten, wordt verwacht dat ze hun inzetbaarheid op peil houden, ook later in de loopbaan. Bijblijven wordt de norm, in plaats van op de automatische piloot naar het prepensioen.
- Of mensen nu wel of niet vervroegd uittreden, iedereen heeft te maken met een derde loopbaanfase tot aan het (pre)pensioen. Het is van belang om deze zowel prettig als productief in te vullen. U kunt de ‘kroon op het werk’ zetten, terwijl uw werkgever de kans krijgt om kostbare kennis en ervaring ten behoeve van zijn bedrijf te verzilveren. Het Kroonplan helpt u daarbij.

Voor wie?

Deze routeplanner stimuleert werkgevers (of leidinggevend) en werknemers in het midden- en kleinbedrijf (mkb) om de ‘derde’ (of volgende) loopbaanfase op een positieve manier samen in te vullen. Het gaat niet alleen om oudere werknemers, in de zin van een leeftijdsgrens (bijvoorbeeld als iemand nog een jaar of vijf te gaan heeft). De aanpak is ook geschikt om vastlopen in werk of functie en/of uitval tijdig te voorkomen. Zo kan een Kroonplan voor mensen die al langere tijd (bijvoorbeeld ongeveer acht jaar) in dezelfde functie werken de aanzet zijn om hun werk prettig en productief te houden – of weer te maken.

Uw opbrengst

Het Kroonplan helpt u ontdekken hoe u op weg naar het pensioen gezond, met voldoening en productief kunt blijven werken, terwijl u kansen schept om uw eigen opgebouwde vakkennis en vaardigheden optimaal te gebruiken voor uzelf en het bedrijf.

Overwegingen

- Hoe gaan de laatste jaren dat u werkt eruitzien? Denkt u dat het moeilijker wordt om bij te blijven? Hoe leuk of bevredigend vindt u werken nog? Ambieert u nog een promotie of komt stoppen met werken in

het vizier? Of wilt u juist, als u er langer over nadenkt, nog wel een paar jaar langer werken? Misschien onder bepaalde voorwaarden? Wat vindt uw gezin of partner daarvan?

- Hoe u de derde loopbaanfase wilt invullen hangt af van uw wensen en behoeften. Wat is voor u 'de kroon op het werk'? Hoe kunt alles wat u al die jaren hebt geleerd zo goed mogelijk inzetten? Hebt u ideeën om uw functie aantrekkelijker te maken zodat hij beter bij u past? Hoe kan het bedrijf nog meer profiteren van uw inzet? Misschien via bijscholing of functieverandering? Wat vinden collega's ervan? Uw werkgever? En het thuisfront?
 - Niet alles wat u wilt, kan ook. Het wordt beperkt door waar uw werkgever heen wil met zijn bedrijf de komende jaren. Wat betekent dat voor u aan kansen of beperkingen? Wat kunt u bijdragen?
 - Om de antwoorden op zulke vragen gaat het bij het samen met uw werkgever maken van een persoonlijk plan voor uw derde loopbaanfase: een Kroonplan.
-

Hoe werkt u met het Kroonplan?

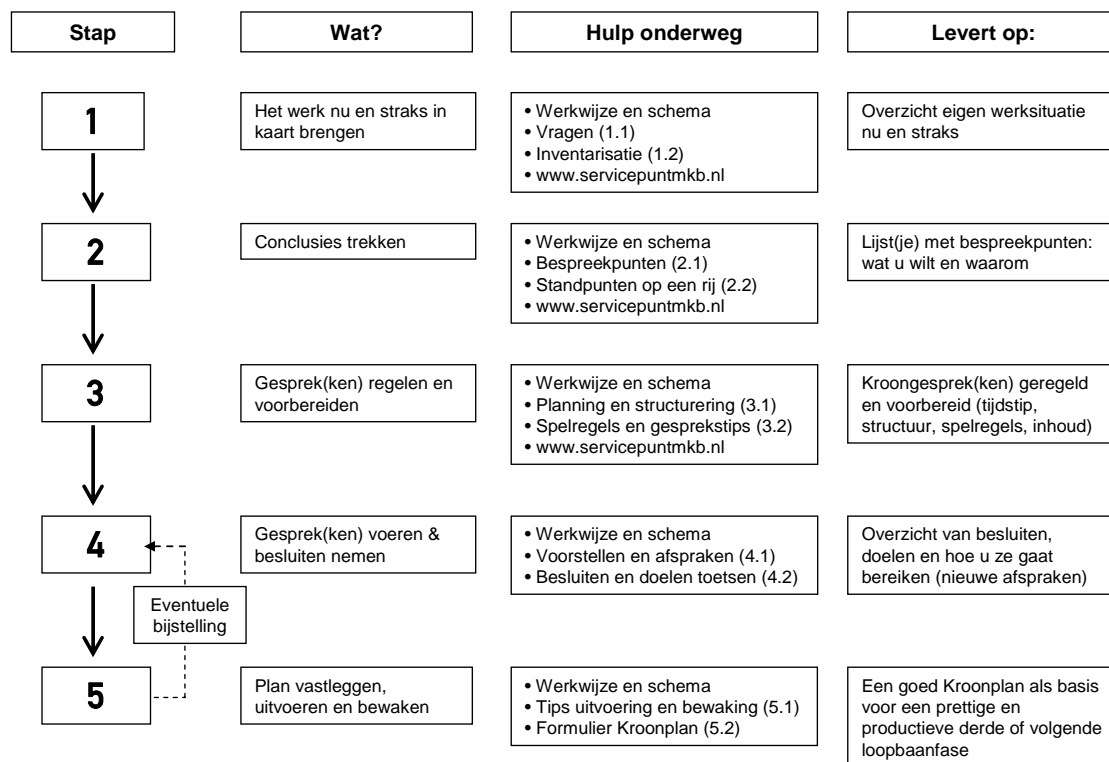
- De routeplanner is er in een versie voor de werkgever en de werknemer. U zoekt na een eigen voorbereiding samen uit hoe de derde loopbaanfase zo prettig en productief mogelijk kan verlopen. U vormt er allebei ideeën, meningen of voorstellen over. In de Kroongesprekken legt u die naast elkaar en onderhandelt om tot een gezamenlijk plan te komen.
 - U doorloopt vijf stappen op weg naar een Kroonplan. De routeplanner is een beknopte gids met hulpmiddelen (schema's, korte informatie, vragen) om het Kroongesprek voor te bereiden, te voeren en op te volgen.
 - Aan het eind van de route ligt er een Kroonplan op maat, met individuele afspraken tussen werkgever en werknemer over werken in de volgende loopbaanfase. Die kunnen gaan over bijvoorbeeld de uitvoering van het werk, hulpmiddelen daarbij, taakaanpassingen of scholing, doelstellingen of activiteiten.
-

Tip

Het Kroonplan is ook bruikbaar in groepsverband. Denk bijvoorbeeld aan een initiatief vanuit de OR, om het onderwerp 'werken in de derde loopbaanfase' aan te kaarten, en waarbij de informatie en de vragen gebruikt kunnen worden om een discussie op gang te brengen of te structureren. Dat kan de drempel verlagen en ook de werkgever tot individuele trajecten.

In vijf stappen naar het Kroonplan

- Als werknemer kijkt u vanuit uw huidige werksituatie naar die over vijf jaar, naar uw doelen en ambities. Het gaat erom kritisch te zijn op het plaatje dat verschijnt als er niets verandert. Bevalt het u, of wilt u er verandering in brengen? Wat wilt u daarmee bereiken en hoe pakt u het aan? Wat zou uw werkgever kunnen betekenen (**stappen 1 en 2**)?
- Na de eerste twee stappen hebt u ieder voor zich helder op een rij wat u wilt bereiken en waarom, wat u zou willen veranderen, welke mogelijkheden u daarvoor ziet en welke punten u wilt bespreken. Dit mondt uit in een lijstje met bespreekpunten. Daarna vervolgt u de route samen met uw werkgever.
- In **stap 3** bereidt u de gesprekken voor en spreekt de spelregels af. Dan gaat u in **stap 4** een of meerdere gesprekken met uw chef in. Ieder brengt in wat hij zelf wil en kan doen. Vanuit het gedeelde belang bekijkt u samen de mogelijkheden en besluit u over de aanpak en invulling van de derde loopbaanfase.
- In **stap 5** ten slotte wordt het Kroonplan vastgelegd en worden de afspraken uitgevoerd. U blijft volgen of doelen worden bereikt. Zonodig past u doelen of afspraken aan.



Routeschema in 5 stappen voor de werknemer

Meer informatie nodig?

- Het kan zijn dat u meer informatie nodig hebt om tot goede afspraken te komen. Daarom verwijst de routeplanner op verschillende plaatsen door naar verdiepende informatie. Deze is beschikbaar en te downloaden op www.servicepuntmkb.nl. U kunt daar ook de praktische hulpmiddelen van de routeplanner downloaden om ze eventueel te bewerken en aan uw eigen situatie aan te passen.
- De achtergrondinformatie omvat technische onderwerpen zoals arbeidsomstandigheden (arbo), leeftijdsbestendig en leeftijdsbewust beleid, gezond werkend ouder worden, arbeidsjuridische en pensioenaangelegenheden en mobiliteit en motivatie, en links naar gespecialiseerde sites.
- Kies wat u nodig hebt of interessant vindt. Voor een goed Kroonplan hoeft u niet alles te lezen. Van belang is dat u voor uzelf, via de vragen in stap 1 en 2, goed en realistisch scherp krijgt wat u wilt en kunt bereiken met het Kroonplan. Hoeveel (extra) informatie u daarvoor nodig hebt, bepaalt u zelf.
- Het symbool ► verwijst u naar de verdiepende informatie op internet. De digitale pdf-versie van de routeplanner op www.servicepuntmkb.nl geeft u direct toegang tot de verdiepende informatie achter elke '►'.

Maar alles gaat toch goed?

Ook als alles prima loopt, dan nog is 'regeren vooruitzien'. Er is vroeger misschien al veel afgesproken waarmee verwachtingen zijn gewekt: in arbeidsovereenkomsten of CAO's, in afspraken met andere werknemers, of in de plannen die u thuis hebt gemaakt. Het kost tijd om dingen te veranderen, zeker als u de gevolgen van veranderingen goed op een rij wilt hebben. Hoe eerder u weet wat u eventueel anders wilt doen, hoe meer mogelijkheden er zijn om dit in goed onderling overleg te realiseren.

Ook als u niet direct iets wilt veranderen, omdat u beiden tevreden bent heeft het zin om een Kroonplan te maken. In dat geval bekijkt u hoe u zorgt dat u tevreden blijft.

Voorbeeld: een tevreden werknemer

U werkt met prettige collega's, voelt zich gezond en kunt uw werk als technisch specialist aan. Ach, iedereen die ouder wordt krijgt toch kwaaltjes? Dat flikkerende licht in de werkplaats bijvoorbeeld, dat wordt lastiger. Maar u voelt zich fijn op uw werkplek, vindt uw werk leuk en hebt voldoening in uw functioneren. Prima zo, en de baas is ook tevreden. Alleen wil hij die machine die u als uw broekzak kent, gaan vervangen door een heel moderne. U moet nog zien hoe dat voor uw werk uitpakt, maar dat merkt u dan vanzelf wel. U kunt meestal goed mee, en anders vraagt u uw jongere collega Henk om bij te springen. Niets aan de hand.

Misschien wilt u op dit moment eigenlijk niets veranderen, omdat u tevreden bent. Maar de kans is groot dat veranderingen op het werk ook gevolgen hebben voor uw taken en functie, al bent u een oude rot in het vak. Daarom is het zinnig om toch na te denken over de komende jaren op het werk. Hoe ziet het er over vijf jaar uit, als u verder niets doet? Bent u dan nog tevreden of zou u dan toch liever nu zaken veranderen? U kunt ook nagaan, wat u nodig hebt om uw werk prettig en met voldoening te blijven doen. Die kwaliteit van het licht, bijvoorbeeld, daar is gemakkelijk iets aan te doen. En misschien zijn er wel meer zulke zaken, als u er over nadenkt.

En verder

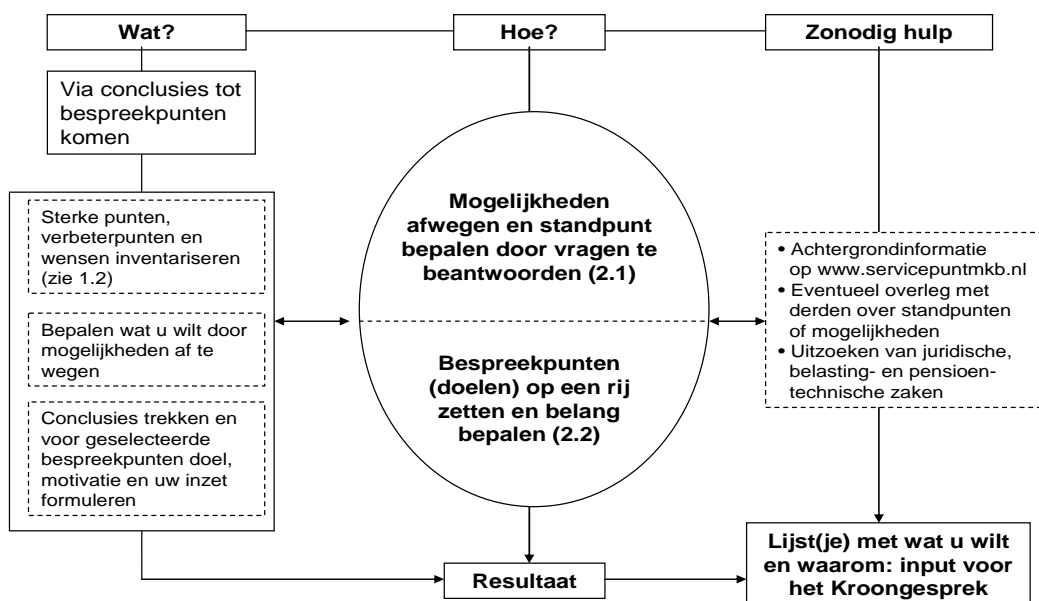
- In het belang van de leesbaarheid is ervoor gekozen om naar werkgever en werknemer te verwijzen met 'hij' en 'hem'. Uiteraard worden met werkgever en werknemer ook vrouwelijke personen bedoeld.
- In deze tekst is gekozen voor 'u' als aanspreekvorm.
- Met bedrijf wordt ook de non-profitinstelling bedoeld.

Stap 1 Het werk nu en straks in kaart brengen

Doel en werkwijze

- Kritisch te kijken naar uw toekomstige werksituatie met de bestaande als uitgangspunt.
- Beoordelen hoe de toekomst eruit ziet als u niets verandert, en hoe dat toekomstbeeld strookt met uw ambities, werkplezier, tevredenheid met het werk, ontplooiingsmogelijkheden, gezondheid, scholing, inrichting van het werk, de balans werk/privé, financiële mogelijkheden, eerder gemaakte afspraken en het tijdstip waarop u wilt stoppen met werken.
- Uw werkgever kijkt in deze stap naar de bedrijfssituatie nu en straks. Dat gaat over de leeftijdsopbouw en kennisniveau van het personeel, productiviteit, innovatie, financiële positie, markt- en concurrentiepositie, etc.

Werkwijze stap 1



- Lees 1.1 en beantwoord de vragen voor uzelf. Leg er een eigen lijstje naast. Maak aantekeningen, ook over nog uit te zoeken zaken. Verzamel zonodig extra informatie om uw beeld van nu en straks zo compleet mogelijk te maken. www.servicepuntmkb.nl biedt veel extra informatie en praktische hulpmiddelen.
- Inventariseer ook uw ambities, uw tevredenheid met uw werk en wat u van uw werk wilt. Meestal zijn mensen over sommige dingen wel en andere minder tevreden. Dat hangt ook samen met goed weten wat u eigenlijk wilt van uw werk. Op www.servicepuntmkb.nl vindt u de hulpmiddelen ► **'Checklist tevredenheid'** en ► **'Wat ik wil van mijn werk'** om dit scherper in beeld te krijgen.
- Inventariseer – zie 1.2 – alle onderwerpen die u de komende jaren belangrijk vindt voor prettig en productief werken en kom zo tot een toekomstplaatje met sterke punten of punten van tevredenheid in het werk, (persoonlijke) verbeterpunten, wensen en mogelijkheden.
- Kies uit de aangeboden informatie wat u nodig hebt of wilt overwegen. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om u te verdiepen in vervroegd uittreden, als u dat helemaal niet van plan bent.
- Houd steeds de invalshoek voor ogen: hoe kunt u het werk prettig en productief houden, en liefst beter gebruikmaken van uw kennis, ervaring en vaardigheden?

1.1 Vragen bij de werksituatie nu en straks

De vragen die u vindt bij de meeste onderwerpen uit de tabel helpen u de algemene informatie toe te passen op uw werksituatie en hoe u in het werk staat en wilt gaan staan later in de loopbaan.

Vragen over	Blz.
<i>I Vergrijzing en ontgroening op de werkvloer</i>	
• Introductie	10
• Langer doorwerken of eerder stoppen?	11
• Meerwaarde van oudere werknemers	11
• Eigen kijk van ouderen	12
• Generatieverschillen en omgangsongemak	12
<i>II Fictie en feiten over ouder worden en werken</i>	
• Beeldvorming en vooroordelen	13
• Productiviteit, prestaties en functioneren	14
• Gezondheid, ziekte en werk	15
• Vastzitten in de functie	15
• Scholing en scholingsachterstand	16

I Vergrijzing en ontgroening op de werkvloer

Introductie

- De komende jaren gaat de grote naoorlogse geboortegolfgeneratie met (vervroegd) pensioen. Tegelijk vertalen zich de veel lagere geboortecijfers daarna in relatief weinig goed opgeleide jongere werknemers om de gepensioneerden te vervangen. Bedrijven zien veel minder jongeren instromen, terwijl een veel groter deel van het personeelsbestand uit ouderen gaat bestaan die mede onder invloed van overheidsbeleid ook nog eens langer doorwerken dan we tot voor kort gewend waren. Aan de nieuwe verhouding in het bedrijf moeten werkgevers en werknemers wennen.
- *Vergrijzing en ontgroening*
- *Wetgeving Arbeid en ouderen*
- Er zijn technische kanten zoals ergonomische aanpassingen op de werkplek, functieanalyse op leeftijdsgevoeligheid en belastbaarheid, stressmanagement, specifieke maatregelen om arbeidsomstandigheden aan te passen aan ouderen. Ook vergen de veranderingen anders denken over de inzet van ouderen in het bedrijf (er domineren stereotype beelden), leidinggeven en motiveren. Oudere werknemers kunnen vaak veel meer dan ze nu doen, als ze maar op de juiste wijze worden aangesproken en uitgedaagd. Dit geldt zeker als zij al lange tijd in dezelfde functie werken. Investeren van tijd en aandacht in oudere werknemers is van strategisch belang voor de bloei van het bedrijf.
- *Arbo II Arbo en leeftijd*
- Bij arbeidsvoorwaarden heeft maatwerk de toekomst. De ‘standaard’ levensloop van mensen verdwijnt en de verlofmogelijkheden om arbeid en zorg te combineren worden groter. Op langere termijn is leeftijdsbewust personeelsbeleid voor medewerkers van alle leeftijden het streven. Op de korte termijn is er behoefte aan praktisch beleid en uitvoering gericht op de huidige generatie ouderen.

Vergrijzing, wat merkt u ervan?

- Hoe gaat u, denkt u, de gevolgen van vergrijzing en ontgroening merken op uw werk?
 - Hoe kijkt u tegen de veranderingen op de werkvloer aan?
-

Langer doorwerken of eerder stoppen?

- Door de financieel gunstige VUT-regelingen, ingevoerd als daad van solidariteit van ouderen met jongeren, konden late vijftigers jarenlang massaal uitstromen. Mede daardoor is een klimaat ontstaan waarin ouderen meewarig worden bekeken als ze langer willen doorgaan met werken.
 - Feit is dat de meeste werknemers als het financieel kan, het liefst vervroegd uittreden. Met de afschaffing van de fiscale subsidie op collectief sparen voor vervroegde uittreding, zit dit er voor werknemers die op 1 januari 2005 jonger dan 50 waren, steeds minder in. Boven die grens gelden overgangsregelingen. Jongere mensen kunnen, als ze willen, individueel via de levensloopregeling sparen voor allerlei soorten verlof, incl. vervroegd pensioen.
 - De opstelling van de levenspartner is de belangrijkste reden om al dan niet eerder te stoppen met werken. Verder lopen de motieven om al dan niet langer door te werken erg uiteen. Steeds meer mensen ervaren langer doorwerken niet als last. Ze worden gezonder ouder en willen hun jaren niet 'uitzitten', maar een waardevolle, productieve bijdrage leveren en ambities verwezenlijken. Velen willen vaker langer doorwerken dan financieel noodzakelijk is, als hun dat zou worden gevraagd en er rekening wordt gehouden met hun omstandigheden.
 - Al dan niet vervroegd uittreden is lang als een privé-beslissing gezien waarmee een werkgever zich niet te bemoeien had. Soms zal hij er dan ook niet uit zichzelf over beginnen. Daarbij kan ook beeldvorming over oudere werknemers in het algemeen een rol spelen. Als u graag wilt blijven, al dan niet onder bepaalde voorwaarden, praat erover met uw werkgever, als hij er uit zichzelf niet over begint.
 - Stel u bij de afweging ook het leven na het prepensioen voor. Het bestaan zonder de structuur van werk is niet een en al 'Zwitserlevengevoel'. Hoe ziet uw partner dit? Teruggaan naar het werk is in de praktijk vaak moeilijk. Denk er goed over na en praat erover. Bekijk eventueel ► **'Wat u kunt gaan missen van het werk'**.
 - Om te weten hoe u financieel zit als u eerder stopt met werken, begint u met uw pensioenverzekering op een rij te zetten. Zie de ► **'Checklist pensioen'** als aanzet.
- *Vut, prepensioen en levensloop*
- *Mobiliteit en motivatie*
- *Arbo en HRM*
- *Wet- en regelgeving Arbeid en ouderen*
- *Wat u kunt gaan missen van het werk*
- *Checklist Pensioen*

Eerder stoppen of langer doorwerken, wat vindt u ervan?

- Wat is uw eerste reactie als het gaat om zelf langer doorwerken?
 - Waarom wilt u korter of langer doorwerken? Wat vindt uw partner hiervan?
 - Waarover bent u minder tevreden in uw werk en wat zijn de belangrijkste dingen die u uit uw werk haalt? Wat zult u echt missen als u stopt met werken?
 - Hoe kunt u uw werk prettiger, uitdagender en boeiender maken?
 - Wat zou uw werkgever kunnen doen?
-

Meerwaarde van oudere werknemers

- Oudere werknemers zijn vaak meer ervaren, vaardig en betrouwbaar, met meer oog voor kwaliteit. Ze laten zich niet meer gek maken. Allemaal van groot belang voor het bedrijf. Ze hebben goede relaties met klanten ontwikkeld en zijn heel geschikt om klanten te behouden en er meer 'uit te halen'. Dat is goedkoper dan steeds nieuwe klanten aantrekken.
 - Ouderen hebben doorgaans minder aansturing nodig en zijn gemiddeld rustiger en minder onnodig competitief. Ook verzuimen ze gemiddeld minder frequent en hun verloop ligt veel lager dan onder jongeren. Dat kan uw werkgever flinke besparingen opleveren op de werving, selectie, het trainen en inwerken van nieuwe werknemers en op uitzendkrachten. In die zin wordt het beeld 'ouderen zijn duur' (vanwege hogere salariskosten en pensioenaanspraken) gereduceerd.
- *Ontdekken en doorgeven van kennis en kunde*

Meerwaarde van oudere werknemers, wat vindt u ervan en wat kunt u ermee?

- Wat ziet u als uw meerwaarde als oudere werknemer vergeleken met uw jongere collega's?
 - Kunt u deze beter inzetten voor het bedrijf? Bekijk eens het hulpmiddel ► **Ontdekken en doorgeven van kennis en kunde**. Ouderen kunnen door hun ervaring heel goed bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe methoden. Het bedrijf kan baat hebben bij de inzet van ouderen in coachende rollen en procesbegeleiding (overwicht en overzicht).
 - Heeft wat u vindt van uw meerwaarde invloed op de invulling van de derde loopbaanfase? Of op uw voorgenomen tijdstip van stoppen met werken?
-

Eigen kijk van ouderen

- Oudere werknemers worden geacht geen grote veranderingen meer aan te gaan in hun loopbaan, komen zelden meer in aanmerking voor promotie en overstappen naar iets heel anders ligt moeilijk, mede door hardnekkige vooroordelen. Ze hebben vaak al veel veranderingen meegemaakt, die niet opgeleverd hebben wat werd beoogd of beloofd. Daardoor reageren ze eerder wat cynisch en lopen minder gemakkelijk warm voor weer wat nieuws. Ze richten zich liever op optimalisatie van het hier en nu. Verder brengt de levensfase aanpassingen in de partnerrelatie en vrijetijdsbesteding met zich mee en brengt mensen soms tot nieuwe afwegingen en andere prioriteiten dan werk.
 - Die eigen kijk van ouderen op leven en werk wordt nogal eens negatief uitgelegd als een gebrek aan motivatie, waardoor ouderen onnodig buiten spel komen te staan. Echter: een gezond wantrouwen tegen ondoordachte veranderingen en een goed oog voor het hier en nu zijn even waardevol voor een bedrijf als een aansprekende visie op de toekomst. De negatieve uitleg werkt ook in de hand dat oudere werknemers terechte kritiek voor zich houden om maar niet ongemotiveerd te lijken.
-

De eigen kijk, wat vindt u ervan?

- Bent u veranderd in de manier waarop u tegen het werk aankijkt?
 - Hoe gaat u daarmee om? En uw werkgever?
 - Is er een motivatieprobleem? Wat zou eraan moeten gebeuren en wat kunt u daaraan bijdragen?
 - Steek uw licht niet onder de korenmaat. Van uw visie en ervaring kan het bedrijf profiteren voor het beleid en bij het doorvoeren van veranderingen.
 - Trek u niet terug uit angst om conservatief of niet gemotiveerd te lijken. Bemoei u actief met de vormgeving van beleid en veranderingen, ook al stuit dat op weerstand. Waarom zou u als werknemer gegronde meningen en ervaring op deze punten niet naar voren brengen? Ga bewust in tegen stereotype verwachtingen!
 - Neem zelf het initiatief om vorm te geven aan veranderingen door het ouder worden op het werk.
 - Hoe beïnvloedt dit uw kijk op de derde loopbaanfase? En op het tijdstip van stoppen met werken?
-

Generatieverschillen en omgangsongemak

- De oudere werknemers van nu behoren tot de geboortegolfgeneratie van de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog. Generaties worden gevormd door de gedeelde ervaringen en waarden waaraan hun leden tijdens hun eerste twintig jaar worden blootgesteld en die een gemeenschappelijk kader geven. Omdat dit kader per generatie anders is, kijken verschillende generaties anders tegen leven en werken aan. Die algemene kijk kan botsen ('generatieconflict'), al denken of reageren natuurlijk niet alle leden van een generatie hetzelfde.
- De 'babyboomers' kunnen door hun specifieke kader en de waarden die erbij horen problemen hebben met ouder worden, leiding geven en krijgen, conflictbeslechting, omgaan met saai, onplezierig of betekenisloos werk en de

combinatie werk-privé. Soms wantrouwt men economische motieven en het bedrijfsleven.

- Omgangsongemak is wat jongeren kunnen ervaren, als ze merken dat de oude rotten die hun sporen hebben verdiend minder gemakkelijk aan te sturen zijn. Soms hebben werkgevers daardoor moeite om problemen met hun oudere werknemers net zo aan te pakken als bij het jongere personeel. Hen tot de orde roepen en corrigeren kan ongemakkelijk oproepen of schuldgevoel, wat tot vermijdingsgedrag kan leiden. Het gevolg is dat ouderen te weinig of vage feedback over hun prestaties krijgen, met het risico geïsoleerd te raken. Voorkom daarom isolement en trek u niet terug in een eigen 'toko'.
 - Ouderen moeten vaker onder wat zij zien als 'broekies' functioneren. Dat kan soms spanningen met zich meebrengen. Aan de andere kant moeten ouderen die minder zijn gaan functioneren daarmee niet 'wegkomen' op grond van senioriteit. Zij moeten leren openstaan voor verandering en voor opties zoals demotie. Vóór alles geldt: vroeg herkennen van stagnatie en het aanklaarten is beter dan ingrijpen als door disfunctioneren de weg terug (bijna) is afgesloten.
 - Met ouder worden moet iedereen, ook op het werk, leren omgaan. Het gaat om een relativerende instelling, nieuwe mogelijkheden verzinnen en daarvoor gaan. Zo'n mentaliteit is te leren.
- *Mobiliteit en motivatie*
- *Arbo en HRM*

Generatieverschillen en omgangsongemak, wat herkent u ervan?

- Is er in uw bedrijf sprake van generatiegebonden opvattingen en normen?
 - Hebt u problemen met de ideeën en de instelling van jongere collega's? Of zij met de uwe?
 - Merkt u wel eens dat uw werkgever u maar een beetje uw gang laat gaan, ook als u eigenlijk liever had dat hij precies vertelde wat wel en niet de bedoeling is?
 - Wat weerhoudt u eventueel om feedback te vragen?
 - Wat zou u eraan kunnen doen? Denk aan het verbeteren van het contact met de chef en rechtstreeks om terugkoppeling vragen als hij er niet mee komt. Het lijkt de omgekeerde wereld, maar dat is maar betrekkelijk. Verplaats u eens in de positie van een jonge dertiger die u moet vertellen wat u moet doen. Waarom zou hij dat niet ongemakkelijk kunnen vinden?
 - Beïnvloedt dit soort zaken uw kijk op de derde loopbaanfase? Of op vervroegd uitreden?
-

II Fictie en feiten over ouder worden en werken

Beeldvorming en vooroordelen

- 'Men' denkt dat ouderen minder productief zijn en zich slechter aanpassen aan technologie dan jongeren. Werkgevers associëren een vergrijzend personeelsbestand ten onrechte met hogere arbeidskosten, hoog verzuim, weinig bereidheid tot verandering en lage motivatie. Ze nemen daarom minder graag ouderen aan en investeren voor hen minder in scholing en loopbaanbegeleiding.
- Deze stereotypen gaan voorbij aan de grote zichtbare verschillen tussen oudere werknemers en frustreren velen. Oudere werknemers worden door die negatieve beeldvorming ook zelf verantwoordelijk gesteld voor hun problemen en voor de oplossing daarvan ('het slachtoffer de schuld geven'), terwijl collega's en werkgever kunnen vasthouden aan een positief beeld van zichzelf. Dan raken echte oplossingen zoals aanpassingen van de werkplek, een andere functie-inrichting, trainingsprogramma's, een beter loopbaanbeleid, of het beter leeftijdsbestendig maken van functies (als onderdeel van leeftijdsbewust personeelsbeleid) uit het zicht. In het uiterste geval geven mensen het gevecht tegen de bierkaai op. Anderen gaan zich naar de negatieve etiketten gedragen: het rustiger aandoen, minder

verantwoordelijkheid nemen, etc. Dat tast de eigenwaarde, de productiviteit en het werkplezier aan.

- *Arbo II Leeftijd en arbeidsomstandigheden en*
 - Feit is dat het overgrote deel van de ouderen zeker tot 65 à 70 jaar lichamelijk en geestelijk gezond kan werken. In de meeste beroepen en voor de meeste taken heeft normale lichamelijke achteruitgang geen invloed op de prestaties. Ook is veel werk aan te passen aan lichamelijke beperkingen van individuele ouderen.
 - Extra alertheid is geboden bij functies waarin meerdere uitvalrisicofactoren samenkomen, zoals fysiek belastend, laagbetaald en eentonig werk, lange functieduur en een ongezonde leefstijl. Ook moet met de leeftijdsaspecten van functiebelasting en beroeps- en bedrijfsrisico's rekening worden gehouden. Hier passen individuele ontziemaatregelen gericht op met de leeftijd afnemende belastbaarheid wel.
- *Arbo III Gezond werkend ouder worden*
 - Juist vanwege de grote verschillen tussen mensen zijn algemene maatregelen vanaf een bepaalde kalenderleeftijd maar zelden effectief. Ook hebben algemene uitspraken over belasting en belastbaarheid, of over werkhouding en mentaliteit geen reële gronden. Laat u daarom niet leiden door wat 'men' van ouderen verwacht, maar ga uit van uw feitelijke functioneren. Ga na waar leeftijd meespeelt in uw belastbaarheid en zoek er oplossingen voor. Uw werkgever is verplicht u te beschermen tegen beroeps- en bedrijfsrisico's. Overleg met uw werkgever over maatregelen. U hebt het volste recht om dit aan te kaarten.
- *Mobiliteit en motivatie*
 - Verder: blijf op het werk actief de uitdaging en ontwikkeling zoeken. U neemt dan eigen verantwoordelijkheid voor de verbreding van uw inzetbaarheid en voorkomt veroudering van uw competenties, kennis en vaardigheden.

Beeldvorming en vooroordelen over ouderen, hebt u er last van?

- Hebt u zelf wel eens last van vooroordelen of negatieve beelden over oudere werknemers op uw werk? Welke?
 - Hebt u wel eens aan de orde gesteld bij collega's of uw werkgever dat kalenderleeftijd weinig zegt over individuele mogelijkheden en beperkingen, inzet of vaardigheden of het soepel omgaan met veranderingen? Of dat ouderen onderling meer verschillen dan jongeren? Praat er eens over met collega's of uw werkgever. Misschien kan een training of voorlichting worden georganiseerd.
 - Beïnvloedt de beeldvorming uw eigen kijk op uw derde loopbaanfase? Of op uw tijdstip van (willen) stoppen met werken?
-

Productiviteit, prestaties en functioneren

- *Arbo en HRM Gezond werkend ouder worden*
 - Voor de overtuiging dat oudere werknemers minder productief zijn dan jongere bestaat geen bewijs. Onderzoek wijst uit dat de productiviteit van oudere werknemers in de meeste functies niet duidelijk afwijkt van die van jongeren, terwijl sommige oudere werknemers zelfs aanzienlijk beter presteren dan hun jongere collega's. Verder wordt productiviteit meer dan door leeftijd beïnvloed door motivatie, investering in opleidingen en goed personeelsbeleid.
 - Voor zover de productiviteit van oudere werknemers inderdaad afneemt, komt dat eerder door 'achterstallig onderhoud' in scholing dan door de leeftijd.
- *Arbo II Leeftijd en arbeidsomstandigheden*
 - Oudere werknemers ontwikkelen manieren om slimmer te werken. Ze richten zich meer op wat echt belangrijk is, laten zich minder afleiden door onvoorziene gebeurtenissen en behouden meer het overzicht. Ze hebben dan wel voldoende 'regelruimte' nodig om hun werk zelf in te richten.
 - Door taken te veranderen of taakonderdelen die hun zwaar vallen door anderen te laten uitvoeren kunnen oudere werknemers op niveau (blijven) presteren.
 - Sommige vermogens en vaardigheden gaan achteruit met de leeftijd, andere ontwikkelen zich verder, met grote verschillen tussen individuen.

► *Veroudering en compensatie*

- Achteruit gaan de geestelijke vermogens die berusten op snelheid, ruimtelijk inzicht en nieuwe verbanden leggen. Ouderen hebben verder vaak meer moeite met gedeelde, snel wisselende en lang volgehouden aandacht. In het werk wordt dit meestal gecompenseerd door ervaring, of omdat het gevraagde niveau de vermogens niet te boven gaan. Voor de fysieke gevolgen van ouder worden (tragere reacties, afname kracht en zintuigen) geldt globaal hetzelfde. Ook al omdat het meeste werk (uitgezonderd slijtende beroepen en bepaalde sectoren zoals de zorg, de bouw en sommige detailhandelsbranches) tegenwoordig minder lichamelijke kracht dan vroeger vereist.
- Wel valt door de afvlakking van het dagnachtritme ouderen de nachtdienst gemiddeld zwaarder.
- De vermogens die samenhangen met kennis, ervaring en vaste procedures uitvoeren gaan er, zeker tot het 65ste jaar, alleen maar op vooruit. Inzicht en overzicht berusten op deze vermogens. Soms is er sprake van verdere persoonlijke groei of een toename van 'wijsheid'. Dit is verantwoordelijk voor de grote verschillen tussen de ene oudere en de andere.

Productiviteit, prestaties en functioneren, wat vindt u ervan en wat kunt u ermee?

- Wat vindt u van uw eigen productiviteit vergeleken met die van jongere collega's?
- Wat doet u zoal om uw prestaties op niveau te houden en bij te blijven?
- Wat is er bij u achteruitgegaan en waarin bent u beter geworden of gegroeid door het ouder worden? Waar ziet u kansen of verwacht u problemen? Hoe zouden deze eventueel opgevangen, dan wel benut kunnen worden?
- Wat kunt u zelf doen om de gevolgen van veroudering voor het functioneren beperkt te houden? Zie ook het hulpmiddel ► **'Veroudering en compensatie'** Welke manieren ziet u om slimmer te werken? Hoe kunt u zelf uw sterke punten in het eigen werk beter benutten? Denk eens na over een andere inrichting van uw functie of zelfs een heel andere functie.
- Neem afstand van de vooroordelen over ouder worden en werken. Kijk waar u goed in bent en waar u dat het liefst wilt toepassen.
- Beïnvloedt dit uw kijk op de derde loopbaanfase? Of het tijdstip van stoppen met werken?

Gezondheid, ziekte en werk

► *Arbo en HRM Gezond werkend ouder worden*

► *Arbo II Leeftijd en arbeidsomstandigheden*

- Hoewel oudere werknemers, als ze zich ziek melden, gemiddeld langer ziek zijn, melden ze zich minder snel en ook minder vaak ziek dan jongeren. Hun ziekteverzuim hangt eerder samen met dienstdaag in een bepaalde functie en eentonig werk dan met leeftijd. Een veertiger of vijftiger die aan een nieuwe functie begint, vertoont de eerste periode hetzelfde lage verzuim als een jongere starter.
- Er zijn grote verschillen tussen mensen wat betreft gezondheid, niet tussen 'jongeren' en 'ouderen' als groep. Dit is een kwestie van algehele gezondheid, vatbaarheid en aanleg voor bepaalde ziekten, stressbestendigheid, levensstijl en al dan niet een ongeval hebben gehad.
- Zowel een goede als een slechte gezondheid is voor mensen een argument om eerder te stoppen met werken. Het werk wordt dan gezien als een bedreiging van de gezondheid, maar soms is werken de gezondste optie. Gemiddeld gaat werken gepaard met een betere gezondheid dan niet werken, ook op latere leeftijd.
- Of u met het ouder worden gezond kunt doorwerken, hangt ook af van arbeidsomstandigheden, mogelijke aanpassingen in de functie of werkplek en het voorkomen van grote werkdruk of stress. Voor sommige factoren op het werk (zoals lawaai, licht, beroepsrisico's, duurbelasting) nemen de risico's op ziekte toe met de leeftijd. Uw werkgever moet een veilige en gezonde werkomgeving bieden en risico's beperken. Neem eventuele ideeën hiervoor mee naar het Kroongesprek!

Ouder worden, werken en gezondheid, hoe staat u erin?

- Hoe staat het met uw eigen ziekteverzuim (duur, frequentie) vergeleken met de jongere collega's?
 - Hoe staat het met uw gezondheid? Wat zou u kunnen doen om gezonder te leven?
 - Ziet u mogelijkheden om de werkplek eventueel gezonder te maken?
 - Wat zou uw werkgever preventief kunnen bijdragen? Denk aan lagere werkdruk, of voorkomen van duurbelasting, aanpassing van de werkplek, taakaanpassing of functieroulatie en extra bescherming bieden tegen beroepsrisicofactoren. In breder verband vallen deze maatregelen onder een leeftijdsbewust of leeftijdsbestendig personeelsbeleid.
-

Vastzitten in de functie

- Of 'ervaringsconcentratie'. Oudere werknemers plegen zich steeds meer te specialiseren. Iedereen ziet hen ook als specialist en komt met hun soort werk naar ze toe. Daardoor verzamelen ze nog meer expertise op het kleine gebied en weten steeds meer van steeds minder.
 - Het gevaar is dat zij dan niet meer voor andere dingen gevraagd worden en vooral als ze ouder zijn, als minder inzetbaar gezien worden. Ze blijven steken in hun baan omdat vaardigheden buiten het specialisme niet meer worden ontwikkeld. Dat wreekt zich bij reorganisaties.
 - Werk waarin te veel herhaling zit, wordt minder uitdagend. Het kan een soort gevangenis worden die de betrokkene weghoudt van meer belonende activiteiten. Overbelast én onderbelast worden met weinig uitdagend werk roept stress op en kan ernstige gevolgen hebben voor welzijn en gezondheid. Lange tijd werken in een niet afwisselende functie is een goede voorspeller van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Dit effect wordt versterkt als werknemers, doordat zij bijvoorbeeld in een goede tijd begonnen zijn, elders niet meer hetzelfde salaris kunnen verdienen. Ze blijken opgesloten in een 'gouden kooi'.
-

Vastzitten in de functie, wat vindt u ervan?

- Bent u – in zekere mate – blijven steken in uw werk?
 - Wat kunt u hieraan doen? En wat uw werkgever?
 - Bij te veel herhaling is het goed om naar meer afwisseling te streven. Bijvoorbeeld: een aanvullende training volgen in een richting die u boeit en mogelijkheden biedt; nieuwe taken oppakken en oude afstoten; de werksetting veranderen. U kunt ook een heel andere functie overwegen.
 - Hoe beïnvloedt dit uw kijk op de derde loopbaanfase? Of de uitreidebeslissing?
-

Scholing, scholingsachterstand en weerstand tegen scholing

- Doordat veel oudere werknemers weinig aanvullende training krijgen, terwijl de technologie op de werkvloer en de organisatie van het werk sneller veranderen dan ooit, komen ze in de problemen. Scholingsachterstand leidt tot onnodige veroudering van de vaardigheden, minder productieve en minder gemotiveerde werknemers. Deze achterstand is vooral een gevolg van vooroordelen ('ouderen doe je er geen plezier mee', 'ze gaan toch in de VUT'). Ook kan de beeldvorming dat ouderen zelf niet willen scholen, meespelen. Scholing moet echter voor iedereen gelijkelijk beschikbaar zijn, onderscheid maken naar leeftijd voor arbeidsscholing is wettelijk verboden.
- Kennis en vermogen om te leren nemen niet af met de jaren. Ook oudere medewerkers moeten training blijven volgen, die goed aansluit bij wat zij kunnen en willen en die ze zinvol kunnen toepassen op het werk. Van de huidige generatie oudere werknemers loopt de kennis achter bij die van de jongeren, doordat ze minder bedrijfsscholing hebben gevolgd. Als zij gedurende hun hele werkzame leven evenveel scholing volgen als jongeren neemt hun probleemoplossend

vermogen en hun inzetbaarheid in andere functies toe, en de kans op vroege uitstroom af. Wel hebben ouderen vaak behoefte aan vormen van training die rekening houden met hun veranderde vermogens. Bedrijfstraining zou hierop beter afgestemd moeten worden.

- Soms hebben ouderen werkelijk weerstand tegen scholing om uiteenlopende redenen. Het niet meer gewend zijn, angst voor gezichtsverlies omdat de schoolbanken zover weg liggen, het niet zinvol vinden, angst om al te ver te zijn achteropgeraakt. De beste remedie is gewoon doen, en merken dat het meevalt.
- Het gevaar van scholingsachterstand is dat uw vaardigheden verouderen en (een deel van) het werk te moeilijk kan worden. Hoewel er meestal wel iemand die nieuwe of moeilijke onderdelen van de taak wil overnemen, blijft u met een verarmde en oninteressante taak zitten, terwijl uw werkgever niet blij is met een minder productieve en minder gemotiveerde werknemer.
- Scholing omzeilen door zodanige veranderingen in het werk af te spreken dat extra training niet nodig is, kan natuurlijk ook. Maar daar zitten ook voor uzelf grote nadelen aan, in termen van voldoening en uitdaging in uw werk vinden.

Scholing en scholingsachterstand, wat vindt u ervan?

- Ervaart u een achterstand wat betreft training en opleiding? Wat wilt en kunt u eraan doen? Hoe beïnvloedt dit de invulling van derde loopbaanfase en het tijdstip van uittreden? Wat verwacht u daarbij van uw werkgever?
 - Hebt u moeite met het idee van opleidingen? Waar komt dat door? Hoe zou u zichzelf over de drempel heen kunnen zetten? Zou u een training die goed aansluit bij wat u wilt en kunt wel zien zitten? Kaart het aan!
 - Eventueel kunt u de mogelijkheden van [EVC \(www.kenniscentrumevc.nl\)](http://www.kenniscentrumevc.nl) onderzoeken, het officieel erkennen van (door werkervaring) verworven competenties.
-

1.2 Inventarisatie van de werksituatie nu en straks

- U kunt uw bevindingen op uw eigen lijstje zetten of onderbrengen in de onderstaande tabel (ook te downloaden op www.servicepuntmkb.nl).
- Aan het eind van uw staatje kunt u alvast een balans opmaken door uw punten van tevredenheid, sterke punten, verbeterpunten en wensen of mogelijkheden op een rij te zetten. Daarmee kunt u in stap 2 verder.

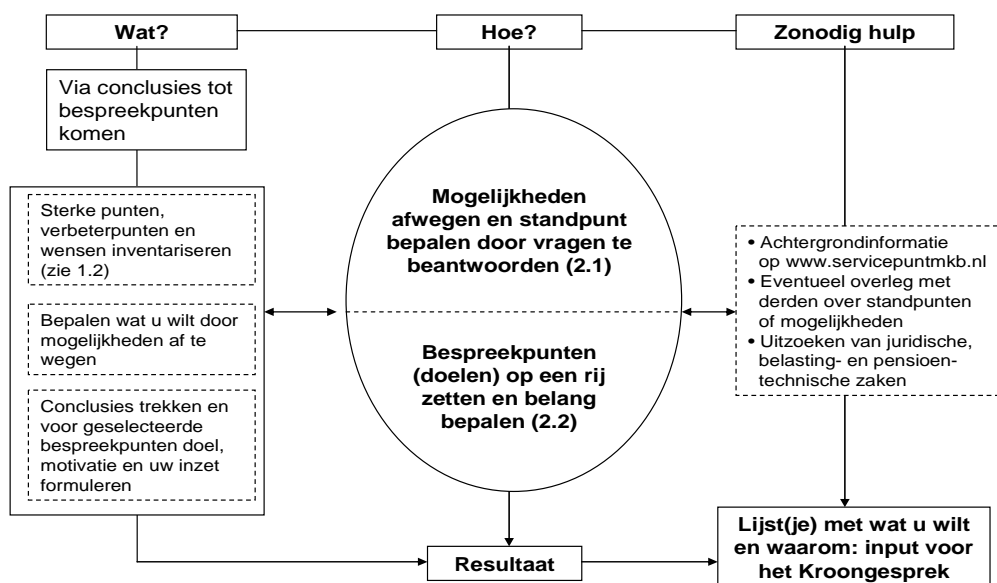
INVENTARISATIE WERKSITUATIE NU EN STRAKS				
Mogelijke onderwerpen	Situatie jaar x (nu)	Situatie jaar (x + 5)	Anders? Beter?	Opmerkingen/uitzoeken
• Tevredenheid met het werk (zie evt. ► checklist tevredenheid)				
• Kwaliteit van het werk (zie evt. ► 'Wat ik wil van mijn werk')				
• Werktijden en arbeidsduur				
• Plezier in het werk				
• Contact met collega's				
• Gezondheid				
• Balans werk en privé				
• Aanpalende interesses of hobby's				
• Invloed van het ouder worden op het werk				
• Bijblijven (opleiding, training, scholing)				
• Pensioen/prepensioen				
• Overwegingen om langer of korter door te werken				
• Arbeidsomstandigheden				
• Knelpunten in het werk				
• Leukste taken				
• Minst leuke taken				
• Competenties: sterke punten				
• Competenties: zwakkere punten				
• Waar ben ik in het bedrijf het best op mijn plek?				
• Inzet van kennis, kunde en ambities				
• Werk beter laten aansluiten bij wat ik wil en kan				
Punten van tevredenheid		Sterke punten		
Verbeterpunten		Mogelijkheden, beperkingen en kansen		

Stap2 Conclusies trekken: wat moet er gebeuren?

Doel

- Conclusies trekken op grond van het toekomstplaatje uit stap 1.
- Met behulp van de hier aangedragen mogelijkheden uw standpunt bepalen en een eigen lijst met bespreekpunten maken.

Werkwijze stap 2



- Lees 2.1 met mogelijke bespreekpunten en beantwoord zonodig de vragen om uw standpunt te bepalen. Niet alle geopperde mogelijkheden zullen in uw situatie realistisch of uitvoerbaar zijn, maar ze kunnen u op wel uitvoerbare ideeën brengen. Sommige mogelijkheden zijn ook goed te combineren.
- Maak een eigen lijstje of maak gebruik van 2.2 om uw bevindingen op te schrijven.
- Probeer uw wensen en de mogelijkheden die u ziet te koppelen aan wat uw werkgever in zijn bedrijf of in zijn bedrijfsvoering ziet. Welke bijdrage kunt u leveren? Let op de kansen die niet meteen veel geld kosten.
- Weeg wensen en mogelijkheden af. Verzamel eventueel nog ontbrekende of extra informatie.
- Trek conclusies en neem een standpunt in over de alternatieven die u serieus overweegt. Noteer wat u wilt bereiken, waarom en wat u wilt of kunt bijdragen. Aan de hand van deze onderbouwde standpunten kunt u een lijst met uw gesprekspunten (doelen) voor het Kroongesprek opstellen.
- Zet die punten ten slotte in volgorde van belangrijkheid.

Tip

- Houd er rekening mee dat ook uw werkgever maar beperkte speelruimte heeft. Ook voor hem zijn sommige mogelijkheden financieel niet haalbaar en de bedrijfsvoering stelt ook haar eisen.
- Zoek juridische en/of verzekering-, belasting- en pensioentechnische onduidelijkheden vooraf uit. Kijk op www.servicepuntmkb.nl, vraag assistentie van P&O, eventueel de OR of de vakbond. Dan vormt het in het eigenlijke Kroongesprek geen belemmering om knopen door te hakken.

2.1 Bespreekpunten: bepaal uw standpunt

U neemt een aantal mogelijkheden door die naast ‘resterende periode in dienst’ gespreksonderwerp in een Kroongesprek kunnen zijn (zie tabel). Bij elk onderwerp vindt u vragen die u helpen om uw standpunt af te wegen en te bepalen. Vergeet de achterliggende informatie op internet niet. Hoe meer zicht u hebt op de (on)mogelijkheden, hoe groter de kans op een oplossing die beide partijen tevreden stelt.

Bespreekpunten	Blz.
I <i>Resterende periode in dienst</i>	20
II <i>Mogelijkheden binnen het bedrijf</i>	20
• Doorgaan in hetzelfde werk	21
• Werk beter laten aansluiten bij wat u wilt en kunt	21
• Korter of langer werken	22
• Thuiswerken	22
III <i>Mogelijkheden buiten het bedrijf</i>	22
• Sabbatical	22
• Detachering	23
• Functie elders aanvaarden: intersectorale mobiliteit	23
• Eigen bedrijf starten	23
IV <i>Advies, opleiding en training</i>	24
• Loopbaanadviseur inschakelen	24
• Aanvullende training en opleiding	24
• Persoonsgerichte training	25

I Resterende periode in dienst

Een belangrijk doel van het Kroongesprek is over en weer helder te krijgen wat u op dit punt wilt of nodig vindt. Bespreek het aan het begin van de agenda; u wilt immers allebei van elkaar weten waar u ongeveer staat, ook als u zich nog niet wilt vastleggen. Uiteengaan en wanneer dan, of juist langer samen verder gaan, het zijn opties waarover u goed moet hebben nagedacht. Wat zijn uw argumenten? Wat wilt u op dit moment bereiken met uw keuze? Wat zou uw werkgever willen? In de loop van de gesprekken kunnen de inzichten veranderen.

Standpunt resterende periode in dienst

- Als u dat nu moet aangeven, wanneer zou u dan willen stoppen met werken?
 - En tot wanneer wilt u nog doorwerken? Waar hangt dat van af?
 - Wat ziet u als de risico's van te vroeg en van te laat stoppen met werken?
-

II Mogelijkheden binnen het bedrijf

Doorgaan in hetzelfde werk en niets veranderen

- Alles bij het oude laten – mits uw werkgever het ermee eens is - is een optie als u plezier heeft in uw werk en u zich nog verder kunt ontwikkelen.
- Of dit goed uitpakt hangt sterk af van uw beweegredenen. Voor uw werkgever scheelt het een hoop gedoe en misschien denkt u ook beter af te zijn. ‘Je weet wat je hebt, niet wat je krijgt’ is vaak een reden om liever niet te veel te willen veranderen, zelfs als het werk verre van ideaal is. Kies niet automatisch de gemakkelijkste weg.

Standpunt doorgaan en niets veranderen

- Wilt u alles bij het oude laten? Op grond waarvan?
 - Wat levert u dat op en wat kost het? Denk aan het risico om te blijven steken in een functie die u op termijn weinig te bieden heeft.
 - Zijn er echt geen verbeteringen mogelijk?
-

Werk beter laten aansluiten bij wat u wilt en kunt

- In de sleur van alledag lijkt een aantrekkelijker werkinvulling heel ver weg. Toch kan er vaak meer dan u denkt. Als u ideeën hebt over verandering van het werk binnen het bedrijf, kunt u dit naar voren brengen in de gesprekken.
 - Bekijk van uw huidige taken of dingen die u doet welke u het liefst wilt terugbrengen (bijvoorbeeld taken die u niet langer uitdagen of zwaar vallen) en welke u wilt houden of zelfs uitbreiden: taken die goed bij u passen, voldoening geven en waarin u zich verder kunt ontwikkelen.
 - *Arbo I* • Denk ook na over nieuwe taken, waarover u nooit serieus hebt gedacht, bijvoorbeeld omdat u daarvoor nu nog niet de juiste opleiding hebt. Aanvullende training of begeleiding kan misschien uitkomst bieden.
 - *Arbo II* • U kunt ook denken aan de inzet van apparaten die een (deel van een) taak overnemen, zoals tilapparatuur. Of aan ergonomische aanpassingen van de werkplek (gereedschap, apparatuur en de verdere werkomgeving) aan uw persoonlijke behoeften. Bijvoorbeeld beter licht, minder lawaai, een bureau dat goed past bij uw lengte, een betere muis of een beter toetsenbord. Vraag eventueel advies aan de arbeidshygiënist van de arbodienst of aan de preventiemedewerker van het bedrijf.
 - *Arbo III Gezond werkend ouder worden* • Het gaat erom goed te bepalen wat u wilt en kunt. De wens om dit beter te benutten geeft richting aan het boeiender maken of herinrichten van uw werk.
 - Wat er al dan niet mogelijk is binnen het bedrijf kan een beperking zijn, maar dat is geen reden om er niet mee te komen. Uw werkgever zal niets op voorhand afwijzen: hij heeft belang bij goed gemotiveerde werknemers.
-

Standpunt werk beter laten aansluiten bij wat u wilt en kunt

- Welke mogelijkheden ziet u om uw werk zo in te vullen dat het beter past? Denk aan meer afwisseling, betere sociale contacten, meer kans om kennis en vaardigheden te ontwikkelen of in te zetten, taken die beter afgestemd zijn op uw mogelijkheden en beperkingen, of kennisoverdrachttaken. Ofwel: taken anders inrichten; nieuwe taken creëren die beter aansluiten bij wat u kunt en wilt; minder passende taken afstoten. Het bevordert dat u prettig en gezond werkt in de derde loopbaanfase. Zie verder het hulpmiddel ➤ **Opties voor een andere werkinvulling.**
 - Denk ook eens mee met uw werkgever. Wat ziet u als de voornaamste nieuwe ontwikkelingen in het bedrijf en in de omgeving? Welke rol zou u in de nieuwe ontwikkelingen kunnen (willen) spelen? Wat zijn de belangrijkste knelpunten? Wat kan er beter in het dagelijkse werk en hoe zou u dat aanpakken als u het voor het zeggen had? Welke bijdrage zou u zelf kunnen leveren?
 - Uw werkgever heeft in zijn voorbereiding ook nagedacht over mogelijkheden om uw kennis en ervaring in te zetten om het bedrijf beter te laten draaien. Het mooiste is als wensen te combineren zijn en u allebei voordeel in de zin van prettig en productief werken opleveren.
-

Korter of langer werken (aanpassingen van werktijd of arbeidsduur)

- *Wetgeving arbeid en ouderen* • Een verandering in werktijden of arbeidsduur kan uw werk aantrekkelijker maken of zorgen dat het aantrekkelijk blijft. De mogelijkheden zijn legio: meer of minder uren per dag, minder dagen per week of langere vakanties, al of niet in de vorm van deeltijdpensionering. U hebt overigens het wettelijke recht om structurele vermindering (of vermeerdering) van arbeidsduur van uw werkgever te vragen.

- *Vut, prepensioen en levensloop*
 - Kortere werken heeft gevolgen voor pensioen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Zoek dat goed uit.
 - Nadeel kan zijn dat u zich, doordat u allerlei overleg en informatie misloopt, buitengesloten gaat voelen. Dat vraagt om een actievere opstelling en een afspraak om op vaste overlegtijden aanwezig te zijn.

Standpunt kortere werken

- Is kortere werken iets voor u? In welke vorm en onder welke voorwaarden?
- Hoe zit het financieel?
- Misschien kunt u op tijdstippen werken die voor uw werkgever aantrekkelijk zijn, maar die bijvoorbeeld werknemers met jonge(re) kinderen niet zo uitkomen. Weeg de gevolgen voor uw vrije tijd goed af en denk niet te gemakkelijk over het draaien van bijvoorbeeld nachtdiensten; ouderen ervaren gemiddeld eerder kwalijke gevolgen dan jongeren.
- Als u structurele vermindering overweegt kan deeltijdpensioen een optie zijn. De mogelijkheden hiertoe zijn in het kader van de aanpassingen van vut- en prepensioenregelingen en levensloop verruimd.

Thuiswerken

- Sommige werknemers vinden thuiswerken en de vrijheid die ermee gepaard gaat heel aantrekkelijk. Soms is het geen bezwaar wanneer werknemers een paar dagen per week thuis zouden werken. De komst van e-mail en internet heeft de mogelijkheden verruimd. Uw voordelen: grotere zelfstandigheid en minder reistijd en reiskosten. Voor uw werkgever bestaat de winst uit een grotere tevredenheid onder werknemers en besparingen op de kosten van werkplekken.
- Net als bij kortere werken kunt u zich bij veel thuiswerken wat meer op afstand gaan voelen of er kan onbedoeld een vorm van isolement optreden. De oplossingen zijn dezelfde als onder kortere werken.

Standpunt thuiswerken

- Is (deels) thuiswerken iets voor u? Past het bij uw werk?
- Kan het gezien uw thuissituatie? Wat vindt het thuisfront?

III Mogelijkheden buiten het bedrijf

Sabbatical of opfrisverlof

- Dit is een langere periode (een paar maanden tot zelfs anderhalf jaar) waarin een werknemer niet werkt, al dan niet (gedeeltelijk) op eigen kosten. Soms wordt het sabbatsverlof gebruikt om een lange reis te ondernemen, soms kiest men voor om- of bijscholing of investeringen in persoonlijke groei.
- *Vut, prepensioen en levensloop*
 - Gezien de kosten komt een sabbatical niet zo snel in het vizier. Maar sinds 1 januari 2006 heeft de werknemer het wettelijk recht om fiscaal vriendelijk te sparen voor een langere periode van verlof voor ongeacht welk doel. Tijdens het verlof blijft hij in dienst. Overigens houdt de levensloopregeling geen wettelijk recht op opname van het verlof in. De werknemer moet daarvoor toestemming hebben van de werkgever.
 - Overweeg dat het verlof kan tegenvallen, zonder de structuur van het werk. Soms lukt het mensen niet om al die 'vrije' tijd goed in te vullen. Maak dus van tevoren een duidelijk plan.

Standpunt sabbaticals

- Is een sabbatical iets voor u en ziet u er mogelijkheden voor? Wat vindt het thuisfront er eventueel van?

► *Wetgeving
arbeid
en ouderen*

Detachering

- Detachering kan een uitstekende manier zijn om uw ervaring zowel beter te benutten als uit te breiden. U werkt dan meestal tijdelijk in een ander bedrijf, al dan niet geheel of gedeeltelijk betaald door uw eigen bedrijf. Dat bedrijf kan een branchegenoot zijn, maar ook het bedrijf van een klant of toeleverancier of een andere vestiging van het eigen bedrijf.
- Als gedetacheerde medewerker kunt u eigen kennis en kunde doorgeven en deze tegelijk met uw sociale netwerk vergroten door als adviseur en tussenpersoon te werken. Het werkt sterk motiverend en het bedrijf vaart er wel bij.
- Detachering in dezelfde branche betekent dat de betrokken bedrijven bij elkaar in de keuken kunnen kijken, van elkaar kunnen leren en misschien vormen van samenwerking onderzoeken. Soms besluiten de bedrijven om meer samen op te trekken en elkaar aan te vullen. Bij een klant of toeleverancier kan detachering het doel hebben om de productie van beide bedrijven beter op elkaar af te stemmen. Of gezamenlijk nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Daarin kunt u misschien ook taken vervullen na afloop van de detachering of als onderdeel ervan.

Standpunt detachering

- Zou detachering iets voor u zijn? Heeft uw bedrijf er ervaring mee? Bij welke bedrijven zou u gedetacheerd willen zijn? Branchegenoten? Bij toeleveranciers of klanten?
 - Wat hebt u die bedrijven te bieden? En omgekeerd?
 - Voor een geslaagde detachering zijn communicatieve vaardigheden, een goede voorbereiding en zorgvuldige afspraken met het ontvangende bedrijf nodig. Misschien heeft u een cursus 'adviesvaardigheden' nodig. Overweeg dat het ook kan tegenvallen: er wordt bijvoorbeeld naar uw zin te weinig met uw adviezen gedaan, of u raakt of voelt zich geïsoleerd. Soms kan het lastig zijn om op de oude voet terug te keren in het bedrijf. Waak in elk geval voor al te hoog gespannen verwachtingen.
-

Functie elders aanvaarden: intersectorale mobiliteit

- Door te switchen van bedrijf, al of niet in het kader van een vast loopbaanpad en binnen of buiten de branche, kunt u zich verder ontwikkelen. In elk geval is het onderwerp van gesprek als u zelf weg wilt of binnen de organisatie niet verder kunt of wilt.
- In sommige branches met functies die maar beperkte tijd kunnen worden uitgeoefend zonder dat er genoeg vervolgfuncties beschikbaar zijn, heeft men min of meer vaste loopbaanpaden ontwikkeld, die zich over verschillende bedrijven en zelfs over branches heen uitstrekken (intersectorale mobiliteit). Bij- en omscholing kunnen hiervan een vast onderdeel uitmaken.
- De mogelijkheid nog één keer iets heel anders te gaan doen kan een overweging zijn om te willen switchen. De overwegingen zijn dezelfde als bij veranderingen van een functie binnen het bedrijf. Het gaat om wat u wilt van uw werk en de (betere) mogelijkheden die u daarvoor ergens anders ziet.

Standpunt functie elders

- Wat zijn uw mogelijkheden in functies bij andere bedrijven in uw branche? Wat zouden andere bedrijven u kunnen bieden wat betreft werk dat beter past bij uw behoeften, talenten en ontwikkeling? Zijn er vaste loopbaanpaden?
- Hoe zit het met mogelijkheden buiten uw branche, bij toeleveranciers en klanten? Wie kan u daarover meer vertellen? Er zijn verschillende regionale projecten intersectorale mobiliteit opgestart. Informeer bij vakbond of brancheorganisatie.
- Overstappen is een hele stap. De kans op teleurstelling wordt kleiner als u zich van tevoren een zo goed mogelijk beeld vormt van het nieuwe bedrijf. Misschien kunt met uw huidige werkgever afspreken dat u

binnen een bepaalde periode weer terug kunt komen als het helemaal niet bevalt, of detacheer eerst een tijd. Vaak blijkt achteraf dat allerlei aarzelingen op koudwatervrees beruften.

- Zeker in branches zonder vaste loopbaanpaden moet u alle financiële, juridische, verzekering-pensioentechnische kwesties goed (laten) regelen.
-

Eigen bedrijf starten

- Dit kan een optie zijn als u ondernemend bent, het een langgekoesterde wens is en u het werk kunt doen dat het beste bij u past, maar waarmee u de huidige functie niet kunt vullen. U bouwt voort op het werk dat u al deed of u begint iets heel nieuws (vaak: van een hobby een bedrijf maken). In beide gevallen moet u vrij zeker zijn van voldoende afzetmarkt voor een winstgevend bedrijf. Een goed product alleen is niet genoeg, succes is niet verzekerd en het risico bestaat dat u al uw spaargeld kwijtraakt in een faillissement.
 - Laat u vooraf goed voorlichten en adviseren (Kamer van Koophandel), over de fiscale, juridische, financiële en verzekeringstechnische kanten en zorg voor steun bij het thuisfront. Kom met een gedegen bedrijfsplan en vraag kritiek van terzake kundige mensen voor u ermee naar de bank gaat. Een eigen bedrijf runnen houdt veel meer in dan alleen maar doen wat je graag wilt en waar je goed in bent. Acquisitie, administratie, de Belastingdienst en de concurrentie komen er allemaal bij. Nog altijd stopt 30% van de nieuwe starters er in het eerste jaar mee.
-

Standpunt eigen bedrijf starten

- Ambieert u een eigen bedrijf, misschien als oude droom?
 - Welke reële mogelijkheden ziet u? Wat pleit ertegen? Wat vindt het thuisfront ervan?
 - Hoe gemotiveerd bent u? Waarom bent u er niet eerder aan begonnen?
 - Wie zou u kunnen helpen?
 - Als u met uw product voortbouwt op uw huidige werk wil uw werkgever misschien de eerste tijd producten afnemen. Of u helpen met de financiering (aandelen of een bankgarantie). Dat doet hij uiteraard niet als hij de enige klant voor uw bedrijf zou zijn.
-

IV Advies, opleiding en training

Loopbaanadviseur inschakelen

- Dit is een optie als u er zelf niet uitkomt hoe u de komende loopbaanfase wilt invullen. Een professionele loopbaanbegeleider kan helpen om preciezer na te gaan wat u wilt, kunt en ambieert, al dan niet via het gebruik van psychologische tests. Het gaat om het naar boven halen van talenten, valkuilen of onvermoede mogelijkheden. Dan kan beter zicht ontstaan op het soort werk dat het meest geschikt is voor u, of op trainingsbehoeften of opleidingsmogelijkheden.
 - Een loopbaanadviseur kan ook helpen uw vaardigheden op peil te brengen om de juiste vacatures te vinden, een netwerk op te bouwen, en sollicitatievaardigheden te oefenen, als u op zoek wil naar een baan buiten het bedrijf.
-

Standpunt loopbaanadviseur inschakelen

- In hoeverre is een bezoek aan een loopbaanadviseur iets voor u? Overweeg dat een adviseur wel kan ondersteunen, door te structureren en vragen te stellen, maar niet uw keuzes voor u kan maken. U moet zelf uitmaken wat u wilt en kiezen uit mogelijkheden en ambities
 - Hoe staat uw werkgever hier tegenover?
-

Aanvullende training en opleiding

- Ter voorbereiding op een nieuwe functie of als u wat achterop bent geraakt door nieuwe ontwikkelingen in het werk (nieuwe software, nieuwe apparatuur waarmee

u niet direct handig is). Beter is het om het niet tot dit soort verouderdering te laten komen en standaard vlak voor veranderingen in functie of werkgereedschap hierin een training te volgen. Vraag uw werkgever erom, ook als het gaat om bijvoorbeeld een andere manier van samenwerken.

- Vormen zijn: 'on the job'-training; coaching; vakinhoudelijke training. Bij 'on the job' training maakt men zich nieuwe vaardigheden eigen door een tijdje mee te lopen met een ervaren kracht. *Coaching* houdt in een serie gesprekken, waarin u dingen die moeilijk blijken, doorspreekt met uw chef, een ervaren collega of een professional van buiten. Deze gesprekken stimuleren u om over uw eigen optreden na te denken. Bijvoorbeeld over uw eigen aandeel in een bepaald probleem, om vervolgens tot oplossingen te komen. *Vakinhoudelijke training* kan noodzakelijk zijn als er een beroep wordt gedaan op kennis en kunde waarover u niet beschikt, bijvoorbeeld in een nieuwe functie. De inhoud varieert met de eisen die de nieuwe functie stelt. Voorbeelden zijn cursussen in het gebruik van bepaalde computerprogramma's, technische bijscholing of trainingen in kennisoverdracht en adviesvaardigheden.

Standpunt aanvullende opleiding en training

- Hebt u een vakinhoudelijke training of opleiding nodig? Wie zou dit kunnen doen?
 - Wat vindt uw werkgever nodig?
 - Waarvoor bent u zelf gemotiveerd? Hoe kan dit volgens u worden geregeld? Wat vindt uw werkgever ervan?
-

Persoonsgerichte training

- Een nieuwe functie vergt vaak niet alleen extra kennis en vakinhoudelijke vaardigheden, maar ook een andere opstelling. U bent misschien meer op uzelf aangewezen of heeft advies- of supervisetaken, of moet beter kunnen omgaan met tegenstand en afwijkende meningen. Stress kan een grotere rol gaan spelen. Trainingen die hierin kunnen ondersteunen hebben meestal betrekking op persoonlijke ontwikkeling: zelfmanagement; persoonlijke effectiviteit en andere sociale vaardigheden; stressmanagement.
- *Zelfmanagement* gaat over eigen lot en bestemming meer in eigen handen nemen. Mensen leren zich doelen stellen en een stappenplan te maken om ze te bereiken. In een cursus *Persoonlijke effectiviteit* leert men zijn eigen doeleinden effectiever verwezenlijken door beter en duidelijker om te gaan met klanten, werkgevers en collega's. Andere sociale vaardigheden waarin enige oefening van belang is voor een nieuwe functie: vragen stellen, samenvatten en goed luisteren, informatie geven, coaching, presenteren, omgaan met groepen, onderhandelen en conflicthantering. *Stressmanagement* is het kunnen voorkómen van en effectief omgaan met eigen en andermans stress. In een goede cursus stressmanagement leren mensen bronnen van stress en stressreacties zowel bij zichzelf als bij anderen eerder en beter te signaleren en bespreekbaar te maken.

Standpunt persoonsgerichte training

- Zou een vorm van persoonsgerichte training op dit moment iets voor u zijn?
 - Bent u gemotiveerd voor dit soort trainingen? Overweeg dat het realiseren van een Kroonplan een uitgelezen moment is voor een cursus zelfmanagement. U staat immers op het punt om belangrijke beslissingen te nemen over de komende loopbaanfase.
 - Wil uw werkgever het ondersteunen?
-

2.2 Uw standpunten op een rij

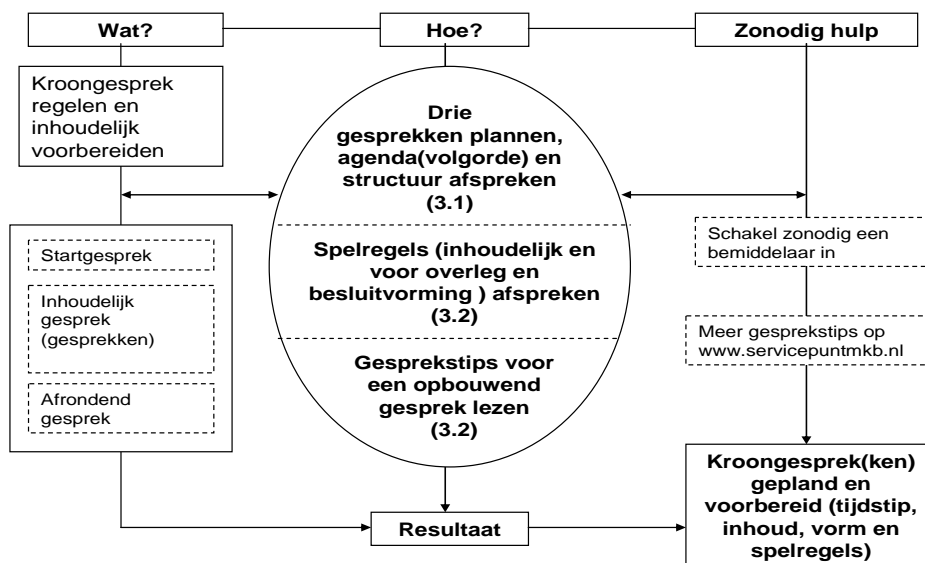
TOEKOMSTPLAATJE (zie 1.2)		
Sterke punten/punten van tevredenheid	Verbeterpunten (knelpunten)	Mogelijkheden/beperkingen/wensen
Mogelijkheden afwegen	Wat wilt u (bereiken)? Waarom? (standpunt met motivatie)	Wat wilt (kunt) u doen of bijdragen?
• Resterende periode in dienst		
• Doorgaan zonder iets te veranderen		
• Werk beter laten aansluiten bij wat u kunt en wilt		
• Aanpassingen van werktijd of arbeidsduur		
• Aanpassingen arbo		
• Functie- of taakaanpassingen		
• Demotie/promotie/horizontale overplaatsing		
• Thuiswerken		
• Sabbats- of opfrisverlof		
• Detachering		
• Functie elders aanvaarden		
• Eigen bedrijf starten		
• Loopbaanadviseur inschakelen		
• Aanvullende training en opleiding		
...		
...		
CONCLUSIES TREKKEN		
Mogelijke agendapunten in het Kroongespek (direct)	Uw inzet	
...		
Mogelijke agendapunten voor het Kroongespek (nog te bespreken met derden)	Resultaat overleg	Uw inzet
...		
IN VOLGORDE VAN BELANGRIJKHEID ZETTEN		
1. Resterende periode in dienst		
2.		
3.		
4.		
...		

Stap 3 Gesprek(ken) regelen en voorbereiden

Doel

- Het Kroongesprek regelen en inhoudelijk voorbereiden.
- Samen bepalen *wat* u gaat bespreken, *hoe* en *wanneer*.

Werkwijze stap 3



- Lees 3.1 over planning en gespreksstructuur. Plan vervolgens tijd naar behoefte op basis van uw beider lijstje met bespreekpunten vanuit stap 2, maar plan altijd drie gesprekken: het startgesprek, het inhoudelijke gesprek en een afrondend gesprek. Soms zijn meerdere gesprekken en periodes van afweging nodig, bijvoorbeeld om wensen te toetsen op haalbaarheid.
- Door zo'n gestructureerde aanpak besteedt u de tijd effectief en is de kans dat u iets vergeet kleiner.
- Open praten met elkaar vraagt om vertrouwen. Probeer in elk geval, als het er ligt, oud zeer vooraf uit de weg te ruimen. Bij minimaal vertrouwen of conflicten kunt u overwegen een bemiddelaar in te schakelen.
- Bereid u voor op de inhoudelijke gesprekken door de afgesproken structuur vooraf nog eens door te nemen. Soms kan het ontwennig zijn om zo in vertrouwen en op gelijke voet met uw werkgever te praten over zaken die u allebei aangaan. Voor minder én meer ervaren gespreksvoerders geeft 3.2 spelregels en tips voor een constructief gesprek. Zie ook ► **Meer gesprekstips**.
- Neem voor het gesprekstraject niet meer dan drie maanden. Zo zakt uw voorbereiding niet weg en houdt u de vaart erin.

3.1 Planning en structuur van het Kroongesprek

Startgesprek

Wat, wanneer & hoe Het startgesprek dient om te bepalen *wat* u wilt bespreken, *wanneer* en *hoe*. Het *wat* en *wanneer* worden vastgelegd in de gespreksagenda en een planning. Het *hoe* gaat over de agendavolgorde en hoe de gesprekken tot afspraken leiden (spelregels voor overleg en besluitvorming). Als u goede spelregels afspreekt en toepast, hebt u de grootste kans op creatieve oplossingen en goede resultaten. De volgende tabel geeft een voorbeeldplanning.

Startgesprek (week x)	Inhoudelijk gesprek (x+3)	Afrondend gesprek (x + 6)
Agenda vaststellen	Agendapunten 1 t/m n	Vervolg agendapunten
Spelregels voor overleg en besluitvorming afspreken		Afronding naar besluitvorming
Structuur afspreken		
Inhoudelijke spelregels afspreken		
Agenda, structuur en spelregels op een A4 zetten.	Resultaten per punt (voorgenomen afspraken of besluiten)	Verzamelde afspraken over alle punten

Gespreksagenda

- Inventariseer de onderwerpen die u gemeenschappelijk hebt en stel dan een agendavolgorde vast op basis van de overeenkomsten en verschillen en uw prioriteiten.
- Bouw ruimte in tussen de gesprekken voor overleg of bezinning tussen de gesprekken door, bijvoorbeeld als er gevolgen voor derden zijn, of om over de voors en tegens van voorstellen na te denken.
- Bepaal hoe u de agenda afwerkt (volgorde) en hoe de gesprekken tot afspraken leiden. Spreek bijvoorbeeld af dat u per punt tot een voorlopige afspraak komt en dat u in het afrondende gesprek concrete besluiten neemt. Dat voorkomt vrijblijvendheid en geeft u tussendoor tijd om na te denken.

Inhoudelijke gesprek(ken)

In deze fase werkt u de afgesproken agenda punt voor punt af, volgens de afgesproken structuur. Die kan er als volgt uit zien: inleiding; 1^e onderwerp (resterende periode in dienst); aanpak volgende onderwerpen.

Inleiding

Structuur Aan het begin van een (of ieder) Kroongesprek formuleert de werkgever nog eens het doel: het werk zo prettig en productief mogelijk te maken of te houden tot aan het (pre)pensioen. Beide partijen spreken de bedoeling uit om er een open en constructief gesprek van te maken dat volgens de afgesproken spelregels verloopt.

Aanpak 1e onderwerp: resterende periode in dienst

De resterende periode in dienst is het meest logische onderwerp om mee te beginnen, al ligt het voor geen van beiden nog helemaal vast.

- Vertel wat u wilt en waarom u dat wilt. Als het waarom u niet duidelijk wordt, vraag daar dan over door.
- Als u denkt dat u snapt wat de ander bedoelt, geef dan een samenvatting in eigen woorden en vraag of die samenvatting volgens uw gesprekspartner klopt.

Wat kan er gebeuren?

1. Wat u hoort is zo nieuw dat u niet direct overziet wat u ervan vindt. Check dan of u alles, ook de beweegredenen, goed heeft begrepen. Stel dan voor om het onderwerp voorlopig te laten rusten: ofwel door te gaan naar een volgend onderwerp, of te stoppen voor vandaag omdat u het voorstel wilt overdenken.
2. Het eerste onderwerp kost zoveel tijd dat u er niet binnen de geplande tijd uitkomt. Spreek dan af de volgende keer weer verder te gaan.
3. U bent het vrij snel eens over de resterende periode of het al dan niet met elkaar doorgaan. Ga dan in op hoe u met elkaar verder wilt, dan wel hoe u uit elkaar wilt

gaan. Als hoe u wilt doorgaan van invloed is op hoe lang u wilt doorgaan, zal het 'hoe' eerst aan de orde moeten komen.

Aanpak volgende onderwerpen

1. Als er voor een bespreekpunt (bijvoorbeeld 'veranderingen in taken') een oplossingsrichting is gekozen, ga dan samen na hoe u het voor elkaar beter of leuker kunt maken en of het efficiënter kan.
2. Dit zoeken naar win-win leidt tot een lijst met gezamenlijke doelen.
3. Bepaal wat elk van beiden kan doen.
4. Als er nog dingen uitgezocht moeten worden, spreek dan af wie op dat punt wat doet en wanneer dat voor elkaar moet zijn.
5. Herhaal dit met alle bespreekpunten die in dit gesprek aan de orde komen.
6. Formuleer per afgerond punt voorlopige afspraken

Tip

Hoe de volgorde ook wordt, de aanpak blijft hetzelfde: vertel allebei wat u wilt en waarom; krijg voor uzelf duidelijk waarom de ander dat wil; vat het verhaal van de ander samen en vraag of het klopt.

Zoeken naar win-win Doorvragen over motieven maakt het gemakkelijker om tot voordeel voor beiden te komen. Als u het niet eens met een concreet voorstel, maar wel met de beweegredenen, dan verzint u gemakkelijker een alternatief. Meestal probeert u samen vanuit een gemeenschappelijk uitgangspunt naar andere manieren te zoeken om aan het onderliggende motief tegemoet te komen. Een andere vorm van win-win is samen bedenken wat nog meer mogelijk is. Dingen die de één zonder veel moeite of kosten kan leveren, terwijl ze voor de ander een belangrijke waarde vertegenwoordigen. Een vervanger inwerken in ruil voor een iets langere aaneensluiting van vakantiedagen. Of een bepaalde werkverandering in ruil voor ondersteuning bij het volgen van een opleiding.

Voorbeelden

- Een werknemer wil ontslag nemen omdat hij een nieuwe omgeving wil, maar de werkgever wil hem (nog) niet kwijt, omdat hij geen vervanger heeft. Misschien is parttime detachering, in combinatie met het inwerken van een vervanger een oplossing die aan de motieven van beiden tegemoetkomt.
 - Een werknemer wil een bepaalde andere functie, vooral omdat hij daarin meer met mensen omgaat. Als die functie buiten bereik ligt, is een andere functie met dezelfde aspecten misschien wel mogelijk.
 - Iemand wil ophouden met werken omdat hij voor zijn zieke vrouw wil zorgen. Thuiswerken is misschien een oplossing.
-

Afrondend gesprek

In dit gesprek worden de voorlopige afspraken en doelen die naar voren zijn gekomen op een rij gezet en in onderlinge samenhang bekeken. Vervolgens hakt u knopen door en komt u tot precieze afspraken.

3.2 Spelregels en gesprekstips

- U probeert door samenwerking ieder eigen doelen (zo dicht mogelijk) te bereiken, vanuit een welbegrepen eigenbelang. U wilt samen een plan maken waar u allebei achter kunt staan. Om samen evenwichtige en haalbare nieuwe afspraken te maken, hebt u uw gesprekspartner nodig.
- Uw belangen kunnen uiteenlopen. Het gaat erom te zoeken naar oplossingen die voor beiden gunstig zijn. Stel daarom het gemeenschappelijk belang centraal, niet de verschillen. Dat laatste kan tot patstellingen of conflicten leiden.

- Goed samenwerken betekent zich houden aan bepaalde spelregels in het gesprek:
 - Beiden proberen de relatie zo goed mogelijk te houden.
 - Beiden zijn eropuit helder, opbouwend en eerlijk te argumenteren: leugens en misleiding zijn uit den boze. Beiden gaan uit van de goede trouw van de ander.
 - Beiden willen daadwerkelijk overeenstemming bereiken.
 - Beiden luisteren goed naar elkaar, geven elkaar de ruimte en reageren op vragen om uitleg of toelichting.
- De gesprekken mogen niet een winnaar en een verliezer opleveren: beide gesprekspartners streven naar zo goed mogelijke gemeenschappelijke oplossingen: een 'win-win' situatie.

Gesprekstips

Uitleggen wat u wilt en waarom De ander moet niet alleen snappen *wat* u wilt, maar ook het *waarom* erachter.

- Kort en bondig verwoorden helpt daarbij. Ter voorbereiding stelt u zichzelf over elk doel vragen zoals: "Wat is daar belangrijk (plezierig) aan?" "Wat levert het me op?" "Waarom wil ik dat?". Desnoods herhaalt u die vragen een of meer keren, net zolang tot u het echte motief te pakken hebt.
- Door open en duidelijk te zijn over uw doelen en motieven wordt de kans groter dat ze tot uitdrukking komen in het Kroonplan.

Inzicht krijgen in wat de ander wil en waarom Net zo belangrijk is om goed te begrijpen wat de ander wil en waarom. Zeker als u het niet eens bent. U kunt rechtstreeks vragen naar de motieven. Probeer deze goed te begrijpen in plaats van meteen te melden dat u daartoe niet bereid bent. Probeer uzelf in de ander te verplaatsen door:

- *Om nadere uitleg en verduidelijking te vragen:* 'Gewenst? Hoe bedoelt u dat?' 'En?')
- *De ander bij de les te houden:* 'Daar gaat het nu niet over, we hadden het over...'; 'Nog even terug, u zei...'; 'Wat draagt dit bij aan een win-win-oplossing?'
- *Antwoorden anders verwoorden/ samenvatten:* 'Dus u bedoelt dat?' 'Al met al zegt u'
- *Antwoorden concreter laten maken of meer de diepte ingaan:* 'Kunt u daar (nog) een voorbeeld van geven'; 'Hoe komt dat?' 'Waar hangt dat mee samen?'
- *Nagaan of de antwoorden wel kloppen:* 'Net zei u ... Nu zegt u ... Hoe verhoudt zich dat tot elkaar'; 'Is dat wel zo?'

Als u zich allebei zo verdiept in uw eigen en elkaars doelen en motieven komen win-winoplossingen binnen bereik. Ook getuigt het van aandacht en belangstelling voor de ander. Dat versterkt het vertrouwen.

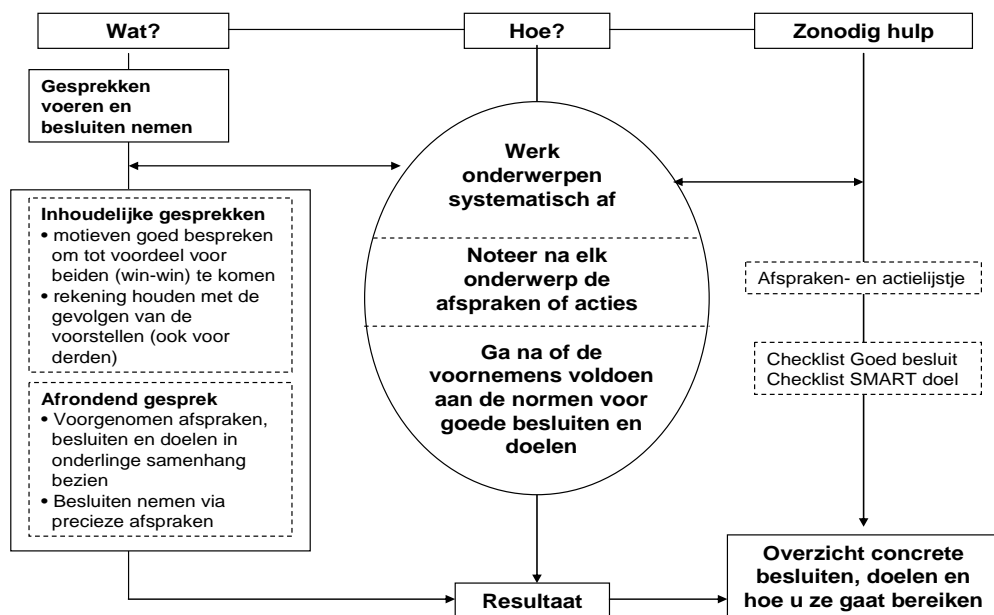
- Houding*
- Neem een welwillende houding aan tegenover uw gesprekspartner. Dat straalt u uit in uw gedrag en het beïnvloedt ongemerkt ook de houding van de ander.
 - Neem de ruimte om uw eigen doelen en motieven duidelijk te maken en ook om die van de ander duidelijk te krijgen, zonder u onder druk te laten zetten. Stem niet in met iets wat u te ver gaat. Blijf kalm uitleggen waarom iets voor u onmogelijk, onaanvaardbaar of moeilijk is.
 - Kies uw woorden zorgvuldig en weerhoud u van verwijten of beschuldigingen die de ander alleen maar in het defensief dringen. Gebruik zo min mogelijk 'grote' woorden als 'altijd', 'nooit', 'alleen maar' en 'uitsluitend', waarmee u door de grote stelligheid elke nuance wegneemt.
 - Reageer niet met boosheid. Wordt u toch kwaad, neem dan een time-out om te kalmeren.

Stap 4 Gesprek(ken) voeren en besluiten nemen

Doel

- Gesprekken volgens agenda voeren en besluiten nemen over (nieuwe) doelen en afspraken.
- Gemaakte afspraken (besluiten, doelen) toetsen aan de eisen die aan een goed besluit of een goed doel worden gesteld.
- Afspreken tot welke resultaten de besluiten moeten leiden en hoe deze de doelen dichterbij brengen.
- Afspreken wanneer u vindt dat het resultaat (of het doel) behaald is, en de voorwaarden afspreken die u daaraan verbindt.

Werkwijze stap 4



- Werk de gesprekspunten in een of meer inhoudelijke gesprekken systematisch volgens de agenda af, ook al voelt dat formeel of onwennig. Dit komt de kwaliteit van het Kroonplan ten goede.
- Kom tot actiepunten en formuleer (voorlopige) afspraken per gesprekspunt (4.1). Kom eventueel in een volgend gesprek op actiepunten terug.
- Bekijk in het afrondende gesprek alle voornemens in samenhang en neem dan definitieve besluiten. Spreek af wanneer de uitvoering begint of de afspraak ingaat.
- Besluiten en doelen toetsen: u gaat na of plannen, afspraken en voorgenomen doelen voldoen aan de normen voor een goed besluit en een SMART doel (4.2). Checklists helpen u daarbij.

4.1 Voorstellen doen en afspraken maken

Inhoudelijk gesprek

- Bespreek per gespreksonderwerp goed waarom u bepaalde voorstellen doet of keuzes maakt. Vooral dat schept ruimte om tot win-win te komen.
- Voor een goed resultaat zijn in de (nieuwe) afspraken uw belangen en die van uw werkgever in evenwicht. Dat vraagt om goed luisteren, de belangen goed verwoorden, respect voor elkaar hebben en de gemaakte afspraken nakomen.

- Vraag u bij elk voorstel af welke gevolgen eventuele nieuwe afspraken hebben voor de oude (voor uzelf of voor afspraken met derden) voor u een definitief besluit neemt.
- Ga ook na of betrokkenen (collega's, thuisfront) erachter kunnen staan. Moeten eventuele minpunten worden doorgesproken of gecompenseerd?
- Noteer na de afhandeling per gespreksonderwerp resultaten in de vorm van voorgenomen doelen, voorlopige afspraken of voorgenomen besluiten. U kunt het onderstaande afspraken- en actielijstje als voorbeeld gebruiken.

Afspraken- en actielijst				
Bespreekpunt volgens agenda	Doel/beoogd resultaat	Voorwaarden	Voorgenomen afspraak/besluit	Evt. Actie (wat/wie)

Afrondend gesprek

Afspraken maken In het afrondende gesprek hebt u een of meer voorlopige afspraken op tafel liggen. Bekijk ze in samenhang en kom tot precieze afspraken, ook over het traject, eventuele tussenstappen en termijnen:

- Wat gaat er gebeuren?
- Wat gaat u hiervoor doen?
- Wat gaat uw werknemer doen?
- Wat is het beoogde resultaat?
- Wanneer moet wat gebeurd zijn?
- Waar meet u het resultaat of het bereiken van het doel aan af?
- Wat doet u als er iets niet goed gaat?
- Welke voorwaarden gelden er voor de afspraak?
- Hoe gaat u samen bewaken of de beoogde doelen en/of resultaten met het plan worden bereikt?

4.2 Besluiten en doelen toetsen

Besluiten toetsen

Als u uw besluiten langs de checklist 'Goed besluit' houdt en u kunt de vragen goed beantwoorden, dan heeft u een goed, realiseerbaar besluit genomen.

Checklist Goed besluit		Voorbeeld
Voorgenomen besluit/afpraak		Meer afwisseling in het magazijnwerk brengen door taak toe te voegen
a	Wat is het beoogde resultaat?	Grotere motivatie door introductie direct klantencontact over zendingen grote klant
b	Overzicht gevolgen compleet (ook voor derden)? Zo niet, welke acties doen we ter completering?)	Nog niet; gevolgen nagaan voor team; vervolgens klant ook informeren.
c	Kunnen we eventuele minpunten verzachten of oplossen?	Voor medewerker n.v.t.; voor team: urenvermindering orderpicking in team opvangen; overleggen. Achterwacht instellen?
d	Wanneer is het resultaat behaald?	Als beide positief zijn over de verandering.
e	Welke voorwaarden horen er bij de besluiten?	1. cursus telefonisch omgaan met klanten vooraf en deze met goed resultaat doorlopen 2. tijdelijke proef voor drie maanden, dan resultaat beoordelen voor definitief maken
f	Moet de uitvoering in stappen worden opgedeeld? Welke?	n.v.t.
g	Wanneer kunnen we de stappen zetten? Misschien deels parallel?	Training bij eerste gelegenheid. Ingang: 1 ^e van de maand na afronden training.

Doelen toetsen

Door de doelen die aan uw afspraken en besluiten ten grondslag liggen, precies te omschrijven en eventueel in stappen te verdelen, vergroot u de kans dat u ze echt bereikt. U krijgt uw doelen goed scherp en preciezer door er samen steeds vragen over te stellen en ze zo nodig wat bij te stellen.

SMART Als u uw doel(en) SMART, dat wil zeggen S(pecifiek), M(eetbaar) A(cceptabel) R(ealistisch) en T(ijdgebonden) maakt, hebt u de meeste kans ze te bereiken. Doe daarom een SMART-toets op ieder doel. De checklist hierboven geeft een voorbeeld.

Specifiek Specifiek betekent het doel precies verwoorden, het liefst als een reeks te zetten stappen. Dan kunt u bepalen waar u bent, wat u al hebt gedaan en wat u nog moet doen. U voorkomt zo dat het doel een vormeloos geheel lijkt waar geen beginnen aan is. Zorg voor een concrete, ondubbelzinnige beschrijving (gebruik een werkwoord).

Meetbaar Meetbaarheid maakt het doel overzichtelijk. Iets leuker maken kun je moeilijk meten, een bepaald aantal bestede uren wel. Van een doel met een meetbaar aspect kunt u beter nagaan of het resultaat al dan niet is bereikt. Formuleer het doel daarom meetbaar, ook eventuele tussenstappen.

Acceptabel Uw doel moet ook acceptabel zijn, voor uzelf en voor anderen in de (werk)omgeving. Zonder draagvlak beklijft het niet. Een ander aspect van acceptabel is 'goed bij u passen', bij uw karakter of bedrijf.

Realistisch Kan het, wat u wilt doen? Is het doel niet te hoog gegrepen of te laag gesteld? Te hoog gestelde doelen zijn zo onbereikbaar dat u het niet eens gaat proberen. Te laag gestelde doelen maken te weinig energie bij u los. En sommige doelen kunnen alleen worden gerealiseerd als er hulp wordt georganiseerd: een training, opleiding of inschakeling van collega's.

Tijdgebonden Voorzie een doel van een streefdatum, termijn of tijdpad (als het doel in verschillende stappen wordt bereikt). Probeer niet te snel alles te willen en ook niet te langzaam te gaan. Met een goed tijdpad kunt u nagaan of u op schema ligt.

Checklist SMART doel (met voorbeeld)		
Doel	SMART	Eventuele aanpassingen
Meer afwisseling in het werk	S(pecifiek)?	Concreter
Twee uur p.w. klantcontact	M (eetbaar)?	Concreter
Met steun van klant en collega's	A (cceptabel)?	Overleg? Akkoord?
Terwijl collega's ieder een uur order picking erbij nemen	R (ealistisch)?	Verduidelijken wanneer/wie
Over vier weken	T (voorzien van een termijn)?	Datum en beoordelingsda- tum
Ja	Positief verwoord?	
Ja	Voldoende invloed?	
Ja	Nadelen gecheckt?	
Definitieve formulering doel Werknemer vergroot de afwisseling in het werk door twee uur per week, afwisselend op di en do (leveringsdagen) het telefonisch klantcontact over te nemen van de verkoopbinnendienst voor een grote klant die rechtstreeks gaat afnemen uit het magazijn. Collega's Y (do) en Z (di) gaan twee uur orderpicking overnemen. Ingang 1 februari a.s. en evaluatie na drie maanden.		

Meer tips over doelen

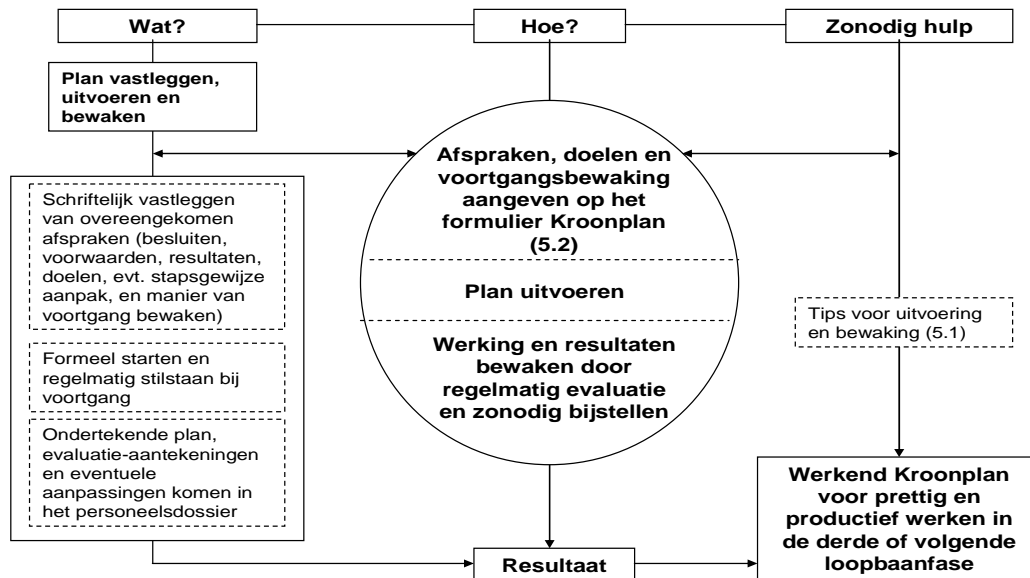
- *Verwoording in positieve termen* - Het werkt contraproductief als u beschrijft wat u *niet* wilt (of wilt voorkómen, verminderen, verkleinen, tegengaan of vermijden). Ontkennende woorden als 'geen' en 'niet' geven in opdrachten weinig of geen richting. Van plan zijn een bepaald soort werk niet meer te doen geeft niet aan wat u dan wél moet gaan doen. Bovendien bepalen ontkennende formuleringen u te veel bij wat u niet wilt. 'Denk niet aan rood' zal u meestal aan rood doen denken. Beschrijf daarom uw doel positief: waar u vóór bent, wat u wilt verwezenlijken, versterken of vergroten.
- *Voldoende invloed?* - U moet uw doel kunnen bereiken zonder afhankelijk te zijn van anderen die u niet kunt beïnvloeden of van voorwaarden waarvan u niet kunt overzien of die zich echt voordoen. Alleen dan kunt u zelf verantwoordelijkheid nemen voor het bereiken van uw doelen. Check uw eigen invloed voor elk van uw doelen. Wat moet u eventueel veranderen?
- *Nadelen of bijeffecten gecheckt?* - Het bereiken van het doel moet iets zijn waarvan u echt wilt dat het werkelijkheid wordt. Hoe zit dat met elk van uw doelen? Het is ook heel verstandig eens goed na te denken over de mogelijke onaangename bijeffecten die uw doel met zich mee zou kunnen brengen. Stel, er gebeurt een wonder en uw doelstelling is plotseling nu al verwezenlijkt. Al uw wensen zijn vervuld en de toestand is nu precies zoals u die in uw doelstelling hebt beschreven. Hoe voelt dat? Welke nadelen zijn er eventueel? In hoeverre kunt u deze voorkomen door het doel aan te passen? Of hoe kunt u ermee omgaan?

Stap 5 Plan vastleggen, uitvoeren en bewaken

Doel

- Vastleggen van de doelen en de afspraken die u met elkaar overeengekomen bent in stap 4, inclusief de uitvoering (looptijd, traject, eventuele tussenstappen).
- Uitvoering en wijze van bewaken en periodiek toetsen vastleggen.
- Uitvoering starten, plan en uitvoering periodiek toetsen en zonodig bijstellen.

Werkwijze stap 5



- Uw werkgever legt de afspraken na het afrondingsgesprek definitief schriftelijk vast en legt het plan aan u voor (zie 5.2 'Formulier Kroonplan'). De uitvoering kan beginnen.
- Periodiek stilstaan bij inhoud en uitvoering van de afspraken.
- Eventuele bijstelling of wijziging van de afspraken (= terug naar stap 4) ook schriftelijk vastleggen en bij het oorspronkelijke plan (in het personeelsdossier) bewaren.

5.1 Tips voor uitvoering en bewaking

- Gebruik het formulier op blz. 38 om het Kroonplan op schrift te stellen. Het plan wordt door beide partijen getekend en opgenomen bij het personeelsdossier.
- Het kan voldoende zijn om het volgen van de uitvoering alleen bij functioneringsgesprekken aan de orde te laten komen. Als de afspraken of de voortgang erom vragen, kunt u tussentijds om een kort voortgangsgesprek vragen.
- Afhankelijk van de afspraken bekijkt u waar u staat op het uitgestippelde traject naar de doelen. Werkt alles nog zoals bedoeld? Of moet er iets worden bijgesteld?
- Als het plan niet goed loopt of er komt roet in het eten, stel dit dan ook tussentijds aan de orde. Ook als dat betekent dat u op doelen of afspraken moet terugkomen (= teruggaan naar stap 4). Niemand heeft iets aan een dood plan. Zorgen dat het plan blijft leven is de voornaamste reden dat u volgt of het plan nog goed werkt.
- Bewaken gaat niet alleen om samen kijken waar het niet goed gaat, maar juist ook om samen vast te stellen wat wel goed gaat, en waar u misschien sterke punten nog zou kunnen uitbouwen. Dat werkt motiverend!

5.2 Formulier Kroonplan

Voor: <naam werknemer>

Afgesproken met: <naam werkgever of leidinggevende>

Datum:

Inhoud doelen en afspraken

Welke doelen zijn werkgever en werknemer overeengekomen in het kader van de derde of volgende loopbaanfase? (zie doelen uit stap 4)

A
B
C
D
...

Welke afspraken zijn hiervoor gemaakt? (zie besluiten uit stap 4)

1.
2.
3.
4
....

Uitvoering plan

Hoe wordt de uitvoering aangepakt?

Doel/afsprak	Stappen (verantwoordelijk uitvoerder)	Beoogd resultaat	Voorwaarde(n)	Meetpunt voor bereiken doel	In werking vanaf <datum>:
A					
1					
B					
2					
C					
3					

Bewaking

Hoe wordt de voortgang bewaakt?

Doel/afsprak	Manier van bewaking	Actie werkgever/werknemer

Voor akkoord <datum>

Werkgever
<naam>

Werknemer
<naam>